

江苏企业 管理



Jiangsu Enterprise Management

2023

第6期 总第459期

准印证号 S(2023)00000232
内部资料 免费交流



全国优秀企业家

沈彬

深学细悟笃行 为强国建设贡献国资央企力量 P4

复杂军工装备双向耦合、供需契合和数据驱动的研产混线生产计划管理 P7

世界一流企业如何成长 P29

复盘，在于获得新洞察 P32



沙钢集团
SHAGANG GROUP

江苏沙钢集团作为世界知名的钢铁材料制造和综合服务商之一,坚持以钢铁强国为己任,以打造“绿色沙钢”“品质沙钢”“高效沙钢”“创业沙钢”“智慧沙钢”和“责任沙钢”为愿景,致力于为各行各业提供最具价值的钢铁材料和工业服务解决方案。

目前沙钢拥有 5 大生产基地,分布江苏、辽宁、河南等地,产品远销全球 100 多个国家和地区。在做强做精做强钢铁主业的同时,沙钢大力发展战略资源、能源、金属制品、金融期货、贸易物流、风险投资、大数据等多元产业,配套提供仓储配送、延伸加工、电子商务、保税物流、融资担保、综合服务等功能平台,积极培育新的战略支撑点和效益增长点,已成为跨行业、跨地区和跨国界的企业集团,连续 14 年跻身世界 500 强,2022 年位列第 291 位。



沙钢厂区(钢铁大道及两侧厂房)



铁前管控中心



5000MM 宽厚板生产线



沙钢大厦

主办

江苏省企业联合会
江苏省企业家协会

让改革创新 助推世界一流企业建设

改革创新是当代中国最突出最鲜明的特征。正是依靠改革创新精神,我们创造了改革开放40多年来的举世瞩目的辉煌成就。新时代新征程要建设世界一流企业,必须坚持改革创新。

改革创新是企业生存发展壮大的关键所在。2022年2月28日,中央深改委第24次会议审议通过《关于加快建设世界一流企业的指导意见》,明确了世界一流企业的16字界定标准,即“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”。通过国企改革三年行动,老国企焕发新机、新国企加速成长,一批能够体现国家实力和国际竞争力、引领全球科技和行业产业发展的世界一流企业已经或正在影响了全球经济、产业格局,成为强国建设、民族复兴的有力支撑。同时,我们也应该看到,与世界一流企业相比,我国大企业仍存在大而不强、大而不优情况,与世界一流企业标准还有较大差距,改革创新还有较大空间。

企业是改革创新的主体。要建设一流企业,首先要找准标准。结合行业发展实际,在全球范围内找准产业相近、行业相关、主业相同的世界一流企业。其次要对好标准。在产品、技术和服务上对标找差,推动中国制造向中国智造、中国创造转变,让全球消费者认可认同中国质量、中国标准、中国品牌。在“卡脖子”技术攻关上,当好原创技术策源地、现代产业链链主单位,用好用足用好科技创新“政策包”“工具箱”,攻克攻破关键、共性、前沿技术,为国家科技创新重大项目贡献国企力量。在企业治理上,一以贯之坚持党对国有企业的领导和建立现代企业制度,分层分类落实董事会职权,改革劳动、人事、分配制度,运用股权奖励、员工持股、收益分红和跟投等激励方式,实现干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减。最后要落实标准。明确了与世界一流企业差距,要制定并实施近期、中期、远期达标措施和办法,并以考核评估督办等形式逐步缩小差距,直至达标。

惟改革者进,惟创新者强,惟改革创新者胜。没有一成不变的世界一流企业,也没有一劳永逸的世界一流企业。在创建世界一流企业中,有深水区,更有硬骨头。只有在更大范围、更深层次改革创新,推动体制机制破冰破局,才能在向世界一流企业目标迈进道路上越走越稳、越走越快、越走越好。

**理念创新
地域特色
服务至上
人文情怀**





封面人物

全国优秀企业家、江苏沙钢集团党委书记、董事长沈彬

编委会

主任

李琨

编委(按姓氏笔画)

江楠 杨永宁

陈炳章 洪正贵

黄有才 黄晓号

蔡漠俊

Contents

卷首语

让改革创新助推世界一流企业建设

工作指导

4 深学细悟笃行 为强国建设贡献国资央企力量/国务院国资委党委

管理创新

7 复杂军工装备双向耦合、供需契合和数据驱动的研产混线生产计划管理
/中电国睿集团有限公司

10 轨道交通企业绿智融合的运营服务管理
/无锡地铁集团有限公司

特别报道

13 直面三“坎” 变中求“生”
——苏南乡镇企业发展追踪调查/段美菊 赵久龙

业界先锋

15 矢志钢铁强国梦
——记全国优秀企业家、沙钢集团党委书记、董事长沈彬

17 尤劲柏:结缘大赛投资“千里马”/李洋

企业风采

19 推进集团高质量发展的一次生动实践
——金陵饭店集团服务第三届江苏发展大会纪实/王旭 刘媛媛 谢缘

21 龙城精锻:小锻件融入产业链

企业党建

23 江苏信保集团迅速掀起调查研究热潮

企业文化

24 让企业文化有效落地/宋子义

品牌创建

26 心力——黑松林品牌策略的“第一意念”/刘鹏凯

主编 朱波
执行主编 黄晓号
朱敦超
副主编 蔡漠俊
编辑部主任 朱振东

劳动关系

- 28 用人单位如何合法出具离职证明/马敬 车怡

专家讲堂

- 29 世界一流企业如何成长/宋志平

管理论坛

- 32 复盘,在于获得新洞察/沈磊

观察思考

- 34 特色原料药和专利原料药成长价值凸显/付佳

- 36 挖掘工业机器人产业潜力/金培

- 37 合成生物产业加快布局/张素娟 骨彦玲

热点聚焦

- 38 专精特新:到底活得怎么样? /裴金钢

- 40 “电子工业大米”为何涨价/王若达

管理杂谈

- 41 浅谈家族企业的代际冲突与权力传承/房诗雨 肖贵蓉

协会动态

- 43 省企联领导与拉萨市副市长匡晖一行座谈交流

- 43 省企联参与主办首届长三角百强企业发展论坛

政策信息

- 44 推动中小企业高质量发展两个“专项行动”出台/曾阳风

- 44 锻造和锻压行业高质量发展意见发布/郭宇

- 44 《江苏省航空航天产业发展三年行动计划(2023—2025年)》

出台/王彩娜

它山之石

- 45 从巅峰到低谷:“世界500强”通用电气的启示/黄卫伟

望星空

- 48 所谓一壶好茶/陈国义

编 辑

《江苏企业管理》编辑部

地 址

南京市虎踞北路12号

综合楼南6楼

邮 政 编 码

210013

电 话

025-83727251

传 真

025-83731189

网 址

www.jspea.org.cn

电子信箱

zhuzhendong@js-pecc.org.cn

印刷单位

鸿兴达邮政印刷有限公司

印 刷 期 间

2023年6月

印 数

1000份

发送对象

中国企业联合会、中国企业家协会、江苏省委、省政府领导;省工信厅、省国资委、省有关协会领导,省相关委办厅局。

全国各省工信厅、国资委及企联、企业家协会;江苏省省直行业协会;省内各市领导及工信局、国资委、有关协会;协会会员

深学细悟笃行 为强国建设贡献国资央企力量

□国务院国资委党委

在全党深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，是以习近平同志为核心的党中央为全面贯彻党的二十大精神、动员全党同志为完成党的中心任务而团结奋斗所作的重大部署。党的二十大明确了新时代新征程党和国家事业发展的目标任务，对以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴、全面建成社会主义现代化强国作出重大战略部署。国有企业是中国特色社会主义经济的顶梁柱，在建设现代化产业体系、构建新发展格局、推动高质量发展、推进中国式现代化建设中肩负重要使命。国务院国资委和中央企业要以深入开展主题教育为契机，在深学细悟笃行习近平新时代中国特色社会主义思想上下更大功夫，在推进强国建设、民族复兴的伟大征程中奋力谱写国资央企新篇章。

一、习近平新时代中国特色社会主义思想是做好新时代新征程国资央企一切工作的行动指南

以习近平同志为核心的党中央高度重视国资国企工作。党的十八大以来，习近平总书记对国资国企工作发表一系列重要讲话，作出一系列重要指示批示，提出一系列新思想新观点新论断，形成了习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述，是做好新时代新征程国资央企一切工作的行动指南。



5月24日下午，江苏省国资委与省农垦集团举办主题教育委企联学读书班。

坚持和发展中国特色社会主义，明确新时代国有企业地位作用。习近平总书记深刻指出，国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，关系公有制主体地位的巩固，关系我们党的执政地位和执政能力，关系我国社会主义制度。公有制主体地位不能动摇，国有经济主导作用不能动摇，这是保证我国各族人民共享发展成果的制度性保证，也是巩固党的执政地位、坚持我国社会主义制度的重要保证。国有企业地位重要、作用关键、不可替代，必须坚定不移做强做优做大。

深刻把握中国特色社会主义的最本质特征，明确国有企业的根本政治保证。习近平总书记2016年10月10日出席全国国有企业党的建设工作会议并作重要讲话，深刻回答了国有企业还要不要、国有

企业要不要加强党的建设等重大理论和实践问题，深刻指出坚持党的领导、加强党的建设是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势，强调坚持“两个一以贯之”，在关键时刻为国有企业改革发展正本清源、举旗定向。

统筹两个大局，明确国有企业的使命任务。习近平总书记强调，国有企业要做落实新发展理念的排头兵、做创新驱动发展的排头兵、做实施国家重大战略的排头兵；中央企业等国有企业要勇当原创技术的“策源地”、现代产业链的“链长”。这些重要论述，为国资央企紧紧围绕党之大计、国之大计谋划推进工作提供了根本遵循。

坚持全局性谋划、战略性布局、整体性推进，明确搞好国有企业的方法路径。习近平总书记强

调,要深化国资国企改革,加快国有经济布局优化和结构调整,完善中国特色现代企业制度;推进国有企业改革,要有利于国有资本保值增值,有利于提高国有经济竞争力,有利于放大国有资本功能。这些重要论述,为做好新时代新征程国资央企工作提供了科学行动指南。

习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述,体系科学完整、内容博大精深,是习近平新时代中国特色社会主义思想的国企篇章。国资央企开展主题教育,要坚持全面学和重点学相结合,完善贯彻落实习近平总书记重要论述的全链条制度体系,养成在吃透党中央精神前提下开展工作的习惯,坚定拥护“两个确立”,坚决做到“两个维护”,当好习近平新时代中国特色社会主义思想的坚定信仰者、忠实践行者。

二、习近平新时代中国特色社会主义思想引领新时代国资央企工作取得重大成就

党的十八大以来,中国特色社会主义进入新时代,国资央企深入学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神,推动国资央企工作发生了重大变化、取得了显著成就。

新时代国资央企取得重大政治成果,姓党为民的政治本色更加彰显。党对中央企业的领导全面加强。中央企业不断完善“第一议题”“看齐对标”等制度;持续深化学习贯彻习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上的重要讲话精神,专题编印学习习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述“两个摘编”“一个读本”;连续6年开展党建责任制考核,推动基层党建标准化、规范化水平不断提高。常态化开展贯彻落实习近平总书记重要指示

批示情况“回头看”,严明政治纪律、严肃政治规矩、强化政治监督,大力纠“四风”、树新风,深化巡视整改,开展靠企吃企专项整治,持续加大反腐力度,国资央企反腐败斗争取得压倒性胜利并巩固发展。

新时代国资央企取得重大发展成果,稳定经济社会大局的顶梁柱、压舱石作用充分发挥。高质量发展导向鲜明树立,中央企业综合实力和经营效益迈上新台阶,2012—2022年资产总额从31万亿元增长到81万亿元,利润总额从1.3万亿元增长到2.6万亿元;2022年营业收入利润率为6.8%,比2012年提高1.8个百分点;全员劳动生产率为76.3万元/人,比2012年增长84.2%。高质量发展动能显著增强,深入实施创新驱动发展战略,持续完善企业科技创新体制机制,推动产学研深度融合,加快攻克关键核心技术“卡脖子”难题,取得以载人航天、北斗导航、5G应用、国产航母、港珠澳大桥、白鹤滩水电站等为代表的一批具有世界先进水平的重大成果和标志性工程。高质量发展基础更加坚实,积极推进国有经济布局优化和结构调整,党的十八大以来累计有27组49家中央企业实施战略性重组和专业化整合,落后产能加快淘汰,非主业非优势业务和低效无效资产有序退出,中央企业在涉及国家安全、国计民生等领域的布局比重超过70%,主业投资占比和从事主业的子企业数量占比均超过90%,近5年战略性新兴产业年均投资增速超过20%。

新时代国资央企取得重大改革成果,成功打造了一批充满生机活力的现代新国企。中国特色现代企业制度更加成熟定型,全面贯彻“两个一以贯之”,在完善公司治理中加强党的领导,中央企业集团层面及1.26万户重要子企业全面

制定党委(党组)前置研究事项清单,董事会应建尽建全面完成并基本实现外部董事占多数,现代公司治理机制加快健全。公司制改制全面完成,对中央企业各级企业的功能界定分类首次实现,剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题加快扫尾,促进国有企业更加公平参与市场竞争。企业活力效率得到明显提升,三项制度改革大面积、多层次破冰破局。截至2022年底,中央企业管理人员竞争上岗7.4万人,占比超过6成,各级企业末等调整和不胜任退出的管理人员3.8万人,已开展中长期激励的中央企业子企业为5750户、累计激励36.8万人次,一批老国企焕发新生机,一批现代新国企加速成长。

新时代国资央企取得重大成就,有力保障了国有经济战略支撑作用充分发挥。国资央企积极发挥在经济社会发展上的保障作用。坚决助力打赢脱贫攻坚战,累计投入和引进帮扶资金近千亿元,定点帮扶的248个国家扶贫工作重点县全部脱贫摘帽。克服困难、集中资源做好煤电油气等产品保供稳价,有力维护人民群众供电、供气、供暖安全。2013年以来,累计上缴税费18.2万亿元,约占全国税收收入的1/7,上交国有资产收益1.3万亿元,向社保基金划转国有资本1.2万亿元。国资央企积极发挥在落实国家重大战略上的支撑作用。聚焦服务国家区域重大战略,积极推进央地合作,累计签署战略合作项目协议4478个;积极参与共建“一带一路”,目前中央企业境外机构和项目超过8000个,资产总额近8万亿元,中老铁路、希腊比雷埃夫斯港等一批标志性工程成功落地,高铁、核电等一批高质量产品走出国门。国资央企积极发挥在应对重大风险

挑战中的骨干作用。中央企业在抗击新冠疫情、应对重大自然灾害中挺身而出、逆行出征，在建党百年、北京冬奥等重大活动中全力提供高质量服务，关键时刻充分彰显大国重器的责任担当。

新时代10年国资央企改革发展取得历史性成就，充分印证了习近平新时代中国特色社会主义思想的实践伟力，使我们更加深刻认识到开展主题教育的重大意义。

三、在习近平新时代中国特色社会主义思想科学指引下，奋力谱写新时代新征程国资央企新篇章

国资央企深入开展这次主题教育，必须牢牢把握“学思想、强党性、重实践、建新功”的总要求。4月21日，习近平总书记主持召开的二十届中央全面深化改革委员会第一次会议审议通过了《关于强化企业科技创新主体地位的意见》、《关于加强和改进国有经济管理有力支持中国式现代化建设的意见》等，对加强和改进国有经济管理，立足新时代新征程国有经济肩负的使命任务和功能定位，服务构建新发展格局、推动高质量发展、促进共同富裕、维护国家安全作出重要部署。国资央企要坚持学思用贯通、知信行统一，以学铸魂、以学增智、以学正风、以学促干，坚定当好执行者、行动派、实干家，把准方向、守正创新、真抓实干，在新征程上奋力谱写国资央企改革发展新篇章。

切实抓好主题教育重大政治任务，以习近平新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂。国资央企要以日新日进的态度抓好理论学习，原原本本、系统学习《习近平著作选读》、《习近平新时代中国特色社会主义思想专题摘编》等重要文献，坚持理论联系实际，增强创造性执行能力，在思想淬炼、深学深信中找到治企强企良方，凝聚奋进

力量。以刀刃向内的自觉抓好检视整改，坚持边学习、边对照、边检视、边整改，强化党性分析，列出问题清单，动真碰硬整改，从严开展干部队伍教育整顿，以严肃教育纯洁思想、以严格整顿纯洁组织，打造政治过硬、本领过硬、廉洁过硬的队伍。以求真务实的作风抓好调查研究，大兴调查研究，从最突出的问题抓起、从最现实的利益出发，找准真问题，真解决问题，更好服务发展所需、改革所急，回应企业所盼、民心所向，把学习成效转化为工作动力和工作实绩。

切实抓好高质量发展首要任务，加快建设世界一流企业。当前，我国发展面临新的战略机遇、新的战略任务、新的战略阶段、新的战略要求、新的战略环境，世界百年未有之大变局加速演进，不确定难预料因素增多。国资央企要立足新时代新征程国有经济肩负的使命任务和功能定位，牢牢把握做强做优做大国有资本和国有企业这个总目标，牢牢把握坚持和加强党对国有企业的全面领导这个总原则，牢牢把握积极服务国家重大战略这个总要求，加快推动高质量发展。要保持战略定力，始终聚焦提高企业核心竞争力和增强核心功能“两个途径”，坚守实体经济根基，端稳主责主业饭碗，切实把重点重心放到转变发展方式、提高效率效益上来，不图虚名、不打“擦边球”、不挣不该挣的钱，加快解决科技、人才、效率、品牌等方面突出问题，提升高质量发展能力水平。要确保行动有力，着力打好党建引领、价值创造、科技自强、深化改革、优化布局、完善监管、守牢底线“七套组合拳”，加快建设世界一流企业，以企业实力增强综合国力，坚定成为我们党赢得具有许多新的历史特点的伟大斗争胜利的战略基石。

切实抓好服务构建新发展格局战略任务，充分发挥中央企业引领示范和带动作用。国资央企要充分发挥科技创新骨干作用，突出科技产出、科技成果、科技转化、科技产业，加快构建以实效为导向的科技创新工作体系，一体推进科技创新、产业创新和体制机制创新，坚定创新突破信心，从技术供给和需求牵引双向发力，紧盯重点产业链供应链“卡脖子”难题，集中力量开展原创性引领性科技攻关，最大限度形成合力，着力打造原创技术“策源地”。充分发挥产业发展引领作用，加大新一代信息技术、人工智能、新能源、新材料、生物技术、绿色环保等产业投资力度，在集成电路、工业母机等领域加快补短锻长，增强标准、品牌、商业模式、产业生态塑造能力，加快高端化智能化绿色化转型，优化全球产业链布局，更好支撑带动产业链循环畅通。充分发挥安全支撑保障作用，加强国防科技工业能力建设，推进重要能源、矿产资源国内勘探和增储上产，提升种子自主可控和粮源掌控能力，加大通信等新型基础设施建设投入力度，强化对主干电网、主干管网和国家水网等网络的布局，加快关键大通道和重要枢纽建设，有效发挥支撑托底作用。

新蓝图使命在肩，新征程催人奋进。国资央企要把学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要讲话和重要指示批示精神贯穿主题教育全过程，触及灵魂学思想、永葆忠诚强党性、牢记使命重实践、真抓实干建新功，奋力推动新时代新征程国资央企改革发展和党的建设工作不断取得新进展新成果，为全面建设社会主义现代化国家作出新的更大贡献。□

|| 第 29 届江苏省企业管理现代化创新一等奖成果 ||

复杂军工装备双向耦合、供需契合和数据驱动的研产混线生产计划管理

□ 中电国睿集团有限公司



成果主创人：中电国睿集团有限公司科技部副部长史建东



成果主创人：中电国睿集团有限公司科技部二级管理专家张静波

中电国睿集团有限公司(以下简称“中电国睿”)是军工电子国家队，以“探测感知的体系设计、技术创新、产品研发、装备制造系统集成和信息服务”为主业，业务涵盖预警探测、高端芯片、智能制造、智慧气象、智慧交通、光电传输、水下探测等七大板块，是国家预警探测技术的引领者。

针对复杂军工装备生产管理面临的生产过程变化多、生产计划波动大、交付周期准点难、库存周转效率低等突出问题，中电国睿运用现代生产管理理论和大数据管理技术，构建实施双向耦合、供需契合和数据驱动的研产混线生产计划管理，取得良好效果。自2019年实施以来，实现了科研生产一体化管控，成功保障了我国历次载人航天、探月工程、机载预警和航母列装等重大任务，在国内市场雷达装备占有率为第一，并出口到欧美、中东、南亚、南美等数十个国家和地区，近三年销售收入均超200亿元。

一、围绕企业战略，构建研产混线生产计划管理体系

1、聚焦企业战略，创建研产混线生产计划管理方法

针对研制项目“边研发、边投产”、研制与批产多项目混合排程

的特点，中电国睿聚焦企业战略，创建研产混线生产计划管理方法，克服项目需求、技术实现、计划进度等不确定性，打造生产计划管理高度集成、动态适应的能力，使研制项目和批产项目高效融合管理，实现有序生产。以大数据技术应对研制周期紧，以动态组成表工具应对BOM不确定，以全过程策划应对投产跨度大，以动态关键路径方法应对生产对象离散，实现双向耦合、供需契合和数据驱动的研产混线生产计划管理。

2、完善组织架构，支撑研产混线生产计划管理

为保障双向耦合、供需契合和数据驱动的研产混线生产计划管理落地，对企业资源进行充分整合，分别从研发、生产、保障维度对组织机构进行完善，明确各环节职能分工，按部门、业务进行计划分解，落实责任部门和责任人，以提升产品质量和生产效益为目标，推进“策划—计划—执行—控制”生产计划闭环管理。

3、持续迭代更新，构建生产计划闭环管理流程

通过生产策划平台，打通“策划—计划—执行—控制”的数据链，能够实时反映生产执行情况，快速修订生产策划，并及时同步至

生产计划,形成“策划与计划”、“计划与执行”的闭环管理流程,实现“策划—计划—执行—控制”不断迭代更新。

二、拓展策划范围,实现研产混线的全过程生产策划

1.面向用户定制化需求,建立动态组成表管理规范

动态组成表简称DPBOM(Dynamical Production Bill Of Material),在PDS系统记录产品结构成熟过程,在研制任务分解和反馈过程中逐步形成。DPBOM顶层对应产成品,为一级号,然后按结构组成逐级分解到各层整件、科研外协项目和定制器材项目,直至底层零部件、物料。

建立DPBOM管理规范,将用户定制化需求转换成DPBOM,并确保PDS系统实时更新至ERP、SRM、MOM系统,确保科研计划与生产计划目标一致。

2.应用系统工程方法,拓展产品生产策划覆盖范围

应用系统工程方法,打破传统的生产策划边界,面向复杂军工装备研制全过程,将生产策划贯穿方案论证、技术设计、生产制造和测试验证全过程,拓展了生产策划的覆盖范围,以产品动态组成表为抓手记录产品成熟过程,从研制过程、产品特性和管理要素等维度描述变化过程,使生产策划能动态适应并跟踪科研生产的各种变化。

3.基于产品动态组成表,建立全过程生产策划方法

中电国睿通过组建跨专业管理团队,对项目策划过程进行了系统研究,建立基于动态组成表规范的生产策划方法。针对研制性产品、生产性产品、独立订购备件等不同项目类型分别建立生产策划制度和生产运行策划的要素模板、作业指导书,覆盖了产品实现全过程的技术状态、质量、工艺、计划排

程、成本、物料齐套、所内制造和生产外包等多方面资源约束,系统识别过程风险并拟定风控措施。

面向产品全生命周期构建产品动态组成表,通过建立动态组成表规范,明确动态组成表创建时机、挂接流程、动态组成表表现形式和控制规则,形成若干时点的产品结构树,支撑设计过程的精细化管理和型号项目的科研与生产协同管理,解决长期困扰的设计过程不受控、错漏投产以及科研与生产脱节的痛点,支撑项目全过程策划与管理。

三、双向耦合排程,提升生产计划的自适应能力

1.应用系统工程法,构建双向耦合排程机制

将APS高级作业排程理念延伸项目计划管理,融合逆向排程和正向排程的优点,建立“双向耦合”生产计划排程机制,确保面向需求和面向能力的排程协同一致,实现了生产策划落地。基于产品动态组成表,统筹利用外购SRM、外协MOM、所内MOM等各系统的数据资源,实现数据全面贯穿和计划仿真运算,大幅提高了生产计划的科学性和精准度。基于生产系统管道流量最大化原则,充分利用瓶颈资源,不断迭代更新需求与约束数据,以适应和满足生产计划需求。

2.围绕研制全流程,建立生产计划管理架构

构建面向产品实现全过程的生产计划管理流程,将生产计划管理分为三个层级:企业管理层、制造执行层、现场作业层,覆盖物资供应链、外包供应链和内部生产单元。为实现生产计划管理贯通各层级,首先规范数据标准并制定统一的数据接口协议,使企业管理层、制造执行层、现场执行层能够实时共享数据资源,达到项目级、订单级、工序级的分级可视化。

3.运用生产大数据,建立生产计划决策平台

中电国睿运用生产大数据,贯穿PDS、ERP、MOM、SRM等系统,通过信息化手段将生产策划、双向耦合排程机制整合,建立了生产计划决策平台,实现了物料预齐套管理。在生产计划决策平台中应用关键路径方法,构建基于动态组成表的产品实现关键路径,以数据驱动,实现实时显示和提取关键路径,并在约束改进后重新进行双向耦合排程,快速获得关键路径更新,从而准确获取产品研制周期。通过快速获得关键路径,充分以关键路径计划约束非关键路径计划,并确保在有限资源条件下最优执行关键路径计划,非关键路径计划自适应调整。

生产计划决策平台一方面通过全面生产策划,提升计划精准度,并打破原项目关系限制,按需分批,有效解决了计划合并、分批带来的困扰;另一方面基于动态关键路径和数据驱动决策,“向关键节点要时间、向非关键节点要资源”,在企业内部追求物流平衡,使得各个工序都与关键路径的约束环节同步,从而朝向生产周期最短、在制品库存最少的目标改进,解决“生产周期持续缩短、库存周转效率持续提升”的普遍难题。

四、聚焦产品实现,打造供需契合协同发展的供应链

1.构建竞争型供方动态评估机制,确保供应链稳健

中电国睿在供应链规划上,面向市场需求建立供方需求矩阵,包括技术水平、管理能力、资源消耗、风险程度等;根据供方需求矩阵对供方资源按层级划分为核心层、中间层和外围层,构建分层级供方联盟机制。PDS系统通过重新定义供方状态、调整供方选择流程,实现供方严格管控。

面向分层级供方联盟,建立竞争型供方动态评估机制和多维度供应链管理平台,基于供方多维度数据评价模型,定期对供方的计划、质量、成本、服务等多维度数据进行评估,评估结果公示并约束任务分配和资源调度,形成“数据驱动决策”的供应链管理能力,以数据化管理驱动价值共赢的供应链生态圈建设,协同内外部持续改进业务流程,不断提升生产计划管理能力。

2、构建外购外包计划管理规范,保证生产计划落地

运用精益管理理念和推拉结合思想,以外购外包供应链产能为基础,以ERP、SRM、MOM和无纸化系统为信息化支撑,以物资采购、生产外包组织为枢纽,构建大規模、小批量、定制化、网络化的外购外包供应链,解决研制过程中外购外包任务高频动态投放、研产混线高频动态齐套、生产管理复杂等问题。形成预告计划网上发布、过程问题网络反馈、调整需求分级处置、共性问题集中处理、月初下达月底考核的计划管理方式。

3、计划推动与执行拉动相结合,实现供需契合落地

运用DPBOM进行MRP运算,将产品需求分解为项目级、订单级、工序级的生产计划,按计划组织资源,有步骤地进行生产制造活动。中电国睿生产过程分成系统集成、总装、部装、零部件制造与外购外包四个层级,通过后续工序的现场需求拉动前道工序的活动。

针对生产过程变化多、生产计划波动大、物料齐套准点难,库存周转效率低等问题,中电国睿重点抓住以下方面进行计划管理改进:通过双向耦合的精细化计划管理,缩短生产准备周期、优化工序衔接、提升协同效率;通过建立物资采购VMI库、生产外包虚拟库,提高存货周转率;通过系统控制虚拟

出入库数量、实现利库流程的自动触发,减少存货积压;通过ERP与成本管理系统无缝集成,共享价格库和标准成本数据,提高存货价值衡量的准确性。

五、构建生产管理共享知识库,数据驱动生产管理持续改进

1、构建生产计划管理规范,形成生产管理知识共享机制

中电国睿通过组建跨部门、跨专业管理团队,对生产计划管理进行了系统研究,针对预研类、课题类、研制类、生产类、备件类、维修类、改造类和专项任务等不同类型,分别建立了细分生产计划管理制度,按照策划、计划、执行、控制等业务编制了管理制度、作业指导书和模板合计100余份。

2、系统梳理生产计划约束条件,建立多维约束期量标准

生产计划约束的主要类型分为:需求变动、产能约束、物料约束。需求变动主要包括新增、撤销、暂停、技术状态变更、生产数量变更等;产能约束主要包括人员、设备、场地、工艺等能力;物料约束主要包括外购件、外协件、自制件等齐套情况。生产管理要突破约束,按用户需求实现项目准点完成。

对于复杂军工装备而言,需求变动的控制主要通过全过程生产策划,产能约束的控制主要通过能力建设和资源统筹,物料约束的控制主要通过健壮外购外包链将生产计划约束拓展到外购外包厂家。需求变动的期量化主要反映在订单数量和需求时间;产能约束的期量化主要反映在生产提前期和生产节拍;物料约束的期量化主要反映在订单的齐套时间和数量。建立多维约束期量化标准,可将约束期量纳入系统进行仿真。

3、建立生产期量标准化知识库,数据驱动生产管理改进

中电国睿运用信息化技术,在

ERP、MOM 和 SRM 等生产管理系统的运行数据基础上,建立生产期量数据标准,基于产品 BOM 对工艺路线、质量信息、生产提前期、采购提前期、实耗工时、批次价格等各类生产数据进行编选、组合和整理,从“计划、质量、成本”多维度按产品领域和体制功能,建立生产期量标准化知识库,支撑全过程生产策划、约束仿真、生产计划和决策支持,也为科研前端的技术研究和设计选型提供了重要参考。

六、构建一体化人才培养机制,促进生产管理良性发展

1、构建一体化人才培养机制,助力人才快速成长

中电国睿以项目管理和数据管理能力提升为重心,推进一体化人才培养机制,按照成长型、骨干型分类分级培养,强化“数据驱动决策”的观念,激发员工自主管理。

对于成长型管理人才,注重培养生产管理规范。对于骨干型管理人才,注重提升生产管理水平。

2、建立项目准点率指标体系,营造数据说话氛围

以“研产混线策划方法、双向耦合计划排程、供需契合执行过程、数据驱动过程控制”的有效性为评价基础,以项目准点率为绩效目标,围绕“策划—计划—执行—控制”生产计划管理过程,以数据为依据,建立了覆盖计划、成本、质量等生产管理要素的项目指标体系,包含策划完成率、期初齐套率、计划准点率、库存周转率、问题处理率等二十多个“数据化”生产管理指标,形成基于数据评价的绩效管理体系,营造了“数据说话”的生产管理氛围,激发全员积极主动作为。□

(成果创造人:史建东、张静波、张宏云、叶箐、李稳安、朱贤、凌剑萍、胡志平、蔡兆文、程龙飞、周海林、沈湘林)

||第29届江苏省企业管理现代化创新一等成果||

轨道交通企业绿智融合的运营服务管理

□无锡地铁集团有限公司



成果主创人：无锡地铁集团有限公司党委书记、董事局主席 张军



成果主创人：无锡地铁集团有限公司党委副书记、总裁 潘海刚

无锡地铁集团有限公司(以下简称“无锡地铁”)成立于2008年，主要承担城市轨道交通的规划、建设、运营，并从事地铁及其周边资源综合开发和商业运作。为响应国家双碳政策、把握行业绿智融合发展趋势，结合企业线网规模发展、生产组织效率提升以及市民服务需求多元化的发展实际，无锡地铁集团有限公司致力于推动城市公共交通领域的绿色低碳、智慧便捷发展，逐步形成绿智融合运营服务管理模式，取得了显著的管理、经济与社会生态效益，获得了良好的社会反馈与市民认可。

一、绿色引领，构建智慧运营管理体

1、绿色发展理念引领城市低碳出行

无锡地铁以“碳达峰、碳中和”为契机，积极开展绿色出行活动、构建低碳出行体系，将地铁出行就是绿色低碳生活方式的理念植入市民心中。

建立“车围人转”的网络化运输体系，通过多维度举措推动多种交通出行方式融合衔接，提升乘客出行便捷性。无锡地铁统筹考虑乘客群体特征，联合高铁、机场、公交、商业、常规通勤、社区院校等客流群体“出行+”需求，落地换乘规划、行车间隔、首末班车时间等优

化举措。通过运行图优化，匹配无锡市高铁出行客流、季节性客流、换乘客流等的特征，不断提升出行效率。

秉承地铁工程为民服务初心，制定多元化的惠民利民政策回馈市民。全力配合公铁联乘方案的落地实施，制定实体卡、APP端的公铁换乘票务规则，提高乘客公共交通出行信心，吸引公交客流与地铁客流的同增共进；积极响应市委市政府各项优免政策在无锡地铁的落地实施，全力配合各类优惠人群优惠乘车的政策落实，保障优免政策的实时生效，提供优质、高效的乘车服务，提高优免人群的地铁出行体验。

2、构建“服务+维保”绿智运营管理体

无锡地铁坚持管理突破与技术改造两手齐抓，将绿色地铁理念贯穿运营全过程，从顶层制度、人员管理、设备优化、平台搭建、结果考核与激励等方面，构建了1个绿色智慧管理组织、1个绿色智慧能源管理平台，4个体系“制度标准体系、设备管理体系、监测评价体系、考核激励体系”的“1+1+4”绿色智慧运营管理体系。每年围绕绿色低碳、智能智慧落地设备设施提升改造、推行节能增效，在动力照明、牵引能耗等方面取得一定成

效,网络动力照明显能位居行业第一,车公里能耗位居省内第一。

二、智慧赋能,搭建出行信息服务场景

1. 搭载智慧出行系统,落地智慧车站

智慧出行系统依托新时代信息处理技术,以大数据和人工智能为核心,通过分析乘客在地铁出行过程中产生的需求变化,结合地铁不同空间下的不同情境,尽可能全面地、多元地满足乘客的信息需求,从客运组织、乘客服务、设备监控、日常管理等方面进行智慧化提升。无锡地铁4号线黄巷站智慧车站的落地使用,从建设阶段就紧密结合智慧地铁发展需求,通过智能化、信息化、大数据应用等手段提升车站智慧化程度,实现乘客服务自助化人性化、运营工作信息化流程化、运维工作表单化指向化、外部施工电子化可追溯的目标。

2. 打造智慧服务平台,契合“出行+”需求

无锡地铁打造智慧交通平台,建成“码上行”APP,成为国内首家全线网开通扫码乘车的地铁。“码上行”APP以无锡地铁移动互联网、官方APP、移动支付为接入平台,汇聚市民出行的各种交通模式,围绕用户出行场景,整合相关服务资源,为无锡市民绿色出行、便利出行、智慧出行提供系统解决方案,成为智慧无锡的重要组成部分。

3. 应用智能防疫终端,助力便捷出行

为常态化疫情防控下的乘客出行提供更好体验,无锡地铁创新探索个人门铃码的地铁出行应用场景,自主研发“地铁防疫通”,实现反向扫个人门铃码,并同步上传扫码数据至无锡市大数据局,实现线网80座车站全覆盖。此举不仅满足疫情防控要求、避免测温时身

体接触,也大幅减少反向扫码所需时间、有效缓解高峰时段反向扫码造成的排队拥堵,助力乘客便捷出行。

三、标准覆盖,打造品质温情出行服务

1. 试点引领,建立有口碑品质化的基础服务标准

无锡地铁通过标准化活动提升管理效率和服务品质,是全国首个开通首年通过三标管理体系认证的城轨企业,形成目标明确、层次清晰、适宜有效的企业标准体系架构,建立高标准高品质的运营服务标准,并有效运行和持续改进。

成功获评“无锡地铁‘畅行贴心’运营服务标准化试点”省级项目。构建形成一系列服务标准规范,包括《乘客服务规范》、《乘客贴心服务规范》、《拾遗物品管理规范》、《客运票务作业管理规范》、《客运票务工作管理规范》、《客运服务信息发布管理规范》、《票务稽查管理规范》等。全面梳理并形成全方位的服务提供标准,对站厅岗、站台岗、客服中心岗等窗口岗的服务要求、仪容仪表、服务语言规范等进行简化统一,呈现规范、专业的无锡地铁运营服务形象。通过创建省级标准化试点示范,无锡地铁优化了运营服务标准体系,开创了以标准促服务、以标准促发展的良好局面。

全网构建统一的、标准化的城市轨道交通运营服务标识系统。形成无锡市地方标准《DB3202/T 1025—2021城市轨道交通导向标识系统技术规范》。围绕“进站-乘车-换乘-出站”等过程,形成6大类共147项服务标识,确定车站、列车标识模板共计2555个,全面落地全线网运营线路的服务标识标准化。以彩虹导向标识为例,无锡地铁在建立传统的悬挂、墙贴、地贴标识之外,推出三阳广场

站及无锡火车站站台彩虹地贴、彩虹腰线及彩虹楼梯贴系列导向,增设彩虹导向指引车厢提示广播。此举将站台换乘平均耗时从80s缩短至40s,极大提高了乘客换乘效率,减少了因客流疏导不畅引发拥挤等安全事件的发生。

2. 温情服务,推出有温度精细化的衍生服务举措

无锡地铁3号线先行试点推行“冷暖车厢”模式,实现“同车不同温”,而后实现四线推广执行冷暖车厢举措。相比固有温度设置模式,提升乘客出行舒适体验,实现牵引能耗降低,节约能源。

开展贴心服务项目与特色服务活动,不断丰富运营服务内涵。累计建成三阳广场站“爱心母婴室”等8个特色服务车站,推出“铁地联乘”等70余项贴心服务项目,量身定制并推出“爱心休息区”“爱心帮扶队”“贴心手推车”“爱心接力”“爱心母婴休息室”“爱心咨询台”“彩虹导向”等一系列贴心服务项目,精心设置并升级了“一键呼叫”话机、“爱心座椅”“轮椅斜坡板”“垂直电梯”“无障碍卫生间”等一批爱心设施;形成“乘客服务响应率提升”“爱心座椅”及“冷暖车厢”等具有一定社会影响力贴心服务项目,在学习强国、现代快报、无锡日报等国家、省、市各级宣传平台展现了无锡地铁良好形象。

四、管理增效,塑造绿智融合发展趋势

1. 降强增效,建立绿智融合技术创新生态

成功研制并应用“地铁车辆转向架智能探伤机器人”,在轨道交通行业内首个实现一列车12个构架焊缝自动涡流探伤。采用机器人和自动上下料系统相结合方式,在不去除漆层的情况下高标准完成构架焊缝探伤,直接替代传统磁粉探伤,实现自动化、智能化车辆

构架探伤作业,同时降低员工劳动负荷。

成功研制并应用“自走行式综合巡检仪”。统一配置轨行区巡检、轨道几何尺寸检测、接触轨几何尺寸检测多业务,有效解决人员徒步巡检效率低、劳动强度大、各类巡检作业占用较多天窗资源等问题,实现轨道、供电专业日常检测机械化、智能化、智慧化。

成功研制并应用“远程自动接地系统”。实现全线挂地线完成时间从60分钟以上降至10分钟以内,有效提高了挂地线作业的效率,确保天窗时间的充分利用,同时减少了变电所值守人员,达到了降本增效的目的。

2、对标行业,构建绿色智慧质量管理体系

无锡地铁将绿色智慧理念融入设备设施质量管理体系全过程,建立并规范公司、部门、车间三层级质量管理体系。依托信息化手段及智慧化系统,对设备运行维护工作进行全生命周期的信息化、痕迹化管理,实现设备履历管理、运行监测、运维工单流转、故障记录和统计分析等功能,提高设备运行维护的科学管理水平。依托于移动化和二维码等创新技术手段,建立全新管理机制,细化管理颗粒度,实现设备设施质量的精益管理。

以RAMS管理思路,建立设备质量管理体系,细分设备层级,通过每月数据分析建立设备质量管理体系,发现设备质量趋势,及时制定整改措施,提高设备的稳定性和可靠度,延长设备使用寿命。

3、多样探索,推行设备设施修程修制改革

通过维保模式体系改革、智慧运维等手段控制维修费用增长。优化检修模式和检修周期,合理减少资源配置;试点主变电所无人值守,实现110kV主变电所全天候、

全方位、全自主智能巡检和监控;开展自主维修及新产品替代研究,摆脱原厂依赖限制;建立基于可靠性的修程修制优化体系,推行隔日检向四日检发展,并对均衡修作业内容进一步优化,从而降低牵引电耗和场段用电。

通过班组融合、站务外包、效能提升等手段,控制每公里配置人数,降低人工成本。优化用工模式,降低“低技能”劳动力使用;加深校企人才培养和使用衔接,实习生滚动替补流失人员;加快推进专业间深度融合,如“机自检修工”与“房建巡检工”专业合并,实现一岗多能与减员增效。

通过构建多样化采购渠道、强化仓储共享、建设供应链联盟等举措有效控制物资成本。搭建“线上+线下”多头时价机制的网络平台超市,提升采购效率和质量;实施跨线网、跨专业、跨部门仓储资源共享、优化物资配送模式;实行返修件以修代买和循环利用,降低资金使用和经营成本;推动建立长三角供应链联盟,达到资源共享、平台共用、互利共赢。

五、信息化赋能,搭载智能化、智慧化管理平台

1、预防为先,建成地铁智慧防汛预警平台

无锡地铁分析研究极端雨水天气对轨道交通带来的影响,通过GIS技术应用、传感监测设备安装、软件平台建立等手段,构建地铁智慧防汛预警平台,实现数据实时监测、采集、排查、及时预警,做到险情提前知、应对有时效,提升全局防汛防涝预警应急管理效率。

2、标准规范,打造运营站务智能管理平台

运营站务管理平台通过“标准化”、“移动化”、“数字化”管理,采用创新技术手段,规范车站日常生产作业,实现行车管理、生产信息

管理、培训演练管理、物资管理、考勤考核管理、日常工作管理、员工个人档案等日常管理流程信息化,建成站务信息管理系统、安全管理系统、资产管理系统等,减轻员工工作量,提高客运服务管理水平。同时,运营站务管理平台整合和分享分散在各中心、各班组的业务数据,通过数据挖掘和分析,系统呈现运营站务管理各项关键业务指标,为网络化运营下客运服务管理决策提供有力支撑。

六、聚智引才,培育绿智融合双型人才

1、拓宽人才配置方式及渠道,创新涵养多形式人才源头

无锡地铁联动社会招聘、校园招聘、专科生及订单班招聘等外部招聘渠道,建立内部招聘评定模型,创新校企合作订单班、社会化合作班、“新型学徒制”等人才引进与培养新形式,为无锡地铁的绿智融合发展提供内生动力。目前,无锡地铁已创建成为无锡市职工技能培训基地、城市轨道专业人才实训基地、青年就业见习基地、2022年度无锡市科普教育基地。

2、拓宽人才培养与发展通道,构建技能人才培养体系

无锡地铁建成“3青+3才”梯队人才培养机制,建成技师培养与发展通道,打造新时期技能人才标杆。一方面,通过“3青+3才”项目,联通人才培养与人才发展通道,打造以“3青+3才”为代表的梯队人才选拔-培养-选拔-晋升的培养与发展一体化机制,并建成配套的“2377育才机制”,打造骨干人才“蓄水池”。另一方面,通过技能鉴定体系,深化技师培养体制,打造高技能人才标杆。□

(成果创造人:张军、潘海刚、谢辉、陈定庆、邵俊峰、彭翠枝、郑伟、唐川、马锐)

直面三“坎” 变中求“生”

——苏南乡镇企业发展追踪调查

□段羨菊 赵久龙

在改革开放的历史篇章中，乡镇企业曾经盛极一时。作为国内制造业领军板块，以苏州、无锡、常州为代表的苏南工业前身可追溯到20世纪80年代迅猛发展的乡镇企业；而乡镇企业的前身社队工业，曾因其蔓延生根、生命力顽强，被费孝通先生称为“草根工业”。

经历40多年变迁，当年的“草根工业”正逐渐向中高端制造业跨越，正直面引才难、传承难、供地难三大坎。

“引才难”怎么破？

“招工难”是近年来多地制造业面临的难题。对于传承至今的苏南“草根工业”而言，隐藏在“招工难”背后的是“引才难”。在苏南一个“工业村”走访时，看到20世纪90年代建设的一栋“人才楼”，如今墙角灰旧，已改作他用。行走在苏南基层，很多企业负责人不约而同怀念乡镇企业发展初期的“星期天工程师”。

在无锡一家电器公司遇见年近六旬的王建伟，他在这家工厂已经工作了35年，如今担任工会主席。他依然记得工厂当年向上海请“星期天工程师”的举措。“村办企业地位低，除了找人才，找原材料、发货都要找关系。”

1982年在江阴几间破房子里靠9700元资金起家的江阴市一家制造企业，如今发展成知名制造企

业上市公司。建厂之初就在该企业打拼的七旬初创人总结企业成长经验，就两个字——“挖人”。开始是就近招大学生，后来面向全国挖人才。“不少设计院、研究院的人才被挖到我们这里。”他回忆，工厂当年建起了“人才楼”，24小时供应热水，他们一两个月的收入有时相当于原单位一年工资总和。

这些年来，这家企业聚力开拓新产业领域，有的项目投资数亿元，不少业务是创始人从未接触过的。“关键是要挖到经验丰富的熟手，如技术师、技术主管，重点把本行业前3名企业的人才挖过来。”他说。

“现在招人才不易，我们县级市的生活条件虽然还可以，但和大城市还有差距，何况我们工厂还不在城区。”他说。

他介绍了企业的应对之策：首先是给舞台——招一名博士进来，如果没有施展身手的领域，往往三到四个月就走人；其次是给待遇，如拿出利润的10%额外奖励核心管理人员、技术人员，为了鼓励研发，还从这10%中拿出1.5%优先分配给发明专利人；从节能费用中拿出节约费用的30%，奖励节能技术贡献者，而且连奖3年。

一些村办工业实力强劲的富裕村也努力从外面“挖人”。在张家港永联村，见到了面向全国选聘

而来的一位永联村经济合作社副社长，他过去在西部一个省会城市任职。永联村党委副书记陈华斌说，现在村里抓经济的班子成员很多不是永联村人，引入“外脑”可有效破解人才不足问题。

地方政府也在积极出招。“吸引人才不是企业单打独斗。”无锡市惠山区一位干部说，为解决企业分散、引才难问题，当地推进“一镇一院一产业”模式，即每个镇围绕主导产业，与大学、科研机构合作成立研究院，促进研究成果产业化，支持技术、资金入股。目前，中科院、哈尔滨工业大学等院校的多位院士、教授已参与其中。

“创二代”如何办？

20世纪90年代中后期，为了化解乡镇企业产权不明晰带来的弊端，以及在日趋激烈的市场竞争中求得生存发展，江苏提出在乡镇企业开展以产权制度调整为重点的改革。到2000年底，全省乡镇企业改制已达95%，其中大中型乡镇企业改制达92%。很多乡镇企业演变为民营企业，为经济社会发展注入了新活力。

在这些民营企业中，“创二代”接班是现实命题。在江阴市新桥镇一家发轫于乡镇企业的知名服装企业展示馆里看到一张巨幅合影，其中既包括创始人，也包括毕业于知名大学的“创二代”。接任

法人代表的他,近年来已推动一些经营模式创新。“‘创一代’把握大方向,‘创二代’开始逐步接替。”江阴市利港街道党委书记陈奕介绍,这是当地企业的发展趋势。

“草根工业”发展至今,不少“创一代”先后到了退休年龄。这些企业经过数十年的竞争生存下来,产品面临转型升级的迫切需求。“创一代”有着敢于冒险、能够吃苦的精神,但在使用互联网技术、对接国际市场等方面存在短板。解决好经营者传承问题,地方政府同样着急。比如在某制造业偏重的街道,很多生产机械行业中间品的企业,利润越来越薄,亟待转型。

也有一些企业创始人传承出现困难。部分“创一代”多出身草根,每天打拼奋斗是朴素的信条,有的还不习惯放手给“创二代”,也不愿交给“职业经理人”;其次,“创二代”不少人不愿从事父辈开创的制造业,对其他产业心有所属,有的更喜欢居住在大城市,不愿意回到乡村。此外,这些企业不少是民营家族企业,由于股权结构内向、大多没有上市,外部资本也难以介入。

江阴市工信局针对中小企业“创二代”企业家,举办多期“新生代培训班”,采用小班化教学,报名条件主要包括:企业年销售额原则上达到2亿元以上;年龄在45岁以下;大专以上学历;担任高级主管2年以上。2019年,昆山启动了年轻一代民营企业家培养“昆玉计划”。从2022年开始,无锡市为加强“二代企业家”培养,不但选派到名校培训,还输送到工信、科技等部门挂职,帮助他们了解政府部门的运作。

2022年,常州市启动民营企业家“薪火传承创新创业”行动计划,提出在全市持续重点培养50

名以上领军年轻一代企业家、100名以上骨干年轻一代企业家,带动1000名以上新锐年轻一代企业家,打造“百年老店”领跑产业主赛道。

“不做富二代,要做创二代。”在苏南乡镇企业重要发源地常熟市碧溪街道,走访了一家创始于1990年的羊毛厂。陪着父亲向外界介绍企业最新产品策划的设计师周宇,就是厂长的女儿。毕业于苏州私立学校的她,曾在英国留学深造。她说过去觉得羊毛衫是传统产业,后来发现转型升级的机遇非常大,她希望能帮助父亲打造出知名品牌。“投身这一行,不仅仅是赚钱,更看重个人事业的价值。”周宇说。

工业土地供应“大限”怎么解?

在苏南走访看到,从“草根工业”发展而来的部分规模小、产出低的企业,近年来遇到工业土地供应“大限”,不少已经转移到乡镇、街道的工业园区,有的已经或正在被“劝退”,有的企业则向苏北、安徽等地转移。

由于工业化、城市化快步推进,苏南很多地方工业用地紧张。按国际惯例,土地开发强度的极限值为30%,早在2013年苏南有的市已达28%。近年一些地方工业供地已近极限。

“过去出让土地办的部分工厂产值低,当年对推进工业化发挥了作用,但以现在的标准看浪费很大,需要盘活存量、做大总量。”从苏南一工业经济较为发达的街道办事处获悉,初步评估,当地七分之一的工业企业需要退出工业领域。2017年,苏州市对工业企业资源集约利用评级,其中分值一半与“土地产出”即“亩均税收”“亩均销售”挂钩,综合运用税收、供电等价格杠杆,鼓励“优等生”,倒逼“后进生”。

为合理解决部分乡镇企业的用地需求,间接推动企业转型升级,苏南多地探索建立资源要素优化配置机制。一些地方结合“亩均税收”“亩均销售”“单位能耗增加值”等指标将企业分为亩均效益ABCD四类,鼓励A类、B类企业做优做强,引导C类、D类企业加速提升,限制发展D类企业。苏州太仓限制D类企业用电倒逼转型,吴江将D类“限制发展类”改为“转型淘汰类”,更大力度推动低效落后企业转型升级。

同时,以此为契机,苏南各地完善正向激励反向倒逼机制,集中资源要素发展优势产业,依法依规淘汰低效低端产业。“南北共建”,不少企业也主动求变,将一些生产制造环节转移到苏北等地区,一些苏州的工业企业将部分产能转移到位于苏北的苏州宿迁工业园区,依托产业链、创新链的跨区域联动,形成“双向互利”共赢局面。

不少从“草根工业”中成长起来的企业也开始依据自身优势主动寻求转变。“20世纪80年代买自行车、收音机都要票,只要经营有方,就好比是‘捡钱’。现在投资一家企业马上就感受到竞争压力,看到经营风险。”一位亲历“草根工业”40多年发展历程的苏南企业家说。为在新的情况下“突围”,他所在的企业做出重大布局,毅然投入数十亿元建设大尺寸单晶硅项目,谋求新的增长点。

这只是苏南“草根工业”变中求生的一个缩影。无锡市副市长周文栋告诉,今日无锡制造业发展的宝贵优势,就是起步于“草根工业”,在大浪淘沙中形成的优秀本土企业家队伍。走访中看到,从乡镇企业走来的很多制造业企业历经沧桑变化,在生物医药、新能源等新兴领域不断开拓,正在重塑苏南制造业格局。□

沈彬 1979年生人，中共党员，英国斯塔福德大学研究生学历，毕业后从基层会计岗位开始历练，先后担任江苏沙钢集团（以下简称沙钢集团）财务处处长、第一副总经理、副董事长、总会计师，党委书记、董事长等职，并兼任中国民间商会副会长、中国钢铁工业协会副会长、全国青联常委、江苏省工商联副主席等社会职务。

入选“第三批国家‘万人计划’科技创业领军人才”“江苏省十大卓越经营管理者”，先后获得“全国优秀诚信企业家”“钢铁行业‘十三五’优秀青年企业家”“江苏省优秀共产党员”“江苏省优秀中国特色社会主义事业建设者”“江苏省有突出贡献中青年专家”“苏商数字化转型领军人物”“江苏省优秀商会会长”“江苏省青年岗位能手”等荣誉称号。

矢志钢铁强国梦

——记全国优秀企业家、沙钢集团党委书记、董事长沈彬



扬子江畔，金沙洲上，一座现代化钢铁之城熠熠夺目、岿然屹立。

沙钢集团始建于1975年，经过多年持续积累、滚动发展，现有总资产3000亿元、职工4万余名、年产钢能力超4000万吨，是国家特大型工业企业，国家创新型企

业，位居中国钢企第三位、世界钢企第五位，连续14年入围世界500强……沙钢的发展历程是一首富有传奇色彩的壮丽诗篇，每一个篇章都彰显着沙钢人的铮铮铁骨。作为扬子江畔新一代追梦人，沙钢集团党委书记、董事长沈彬自2010年担任集团

党委书记以来，积极践行习近平新时代中国特色社会主义思想，以坚定的政治立场、卓越的管理理念和宽广的国际视野，团结带领广大职工干部秉承“认真做事、领先一步、创新思维”的企业核心价值观，坚持创新驱动，推进智能制造，加快技术进步，实施多元发展，将沙钢一步步打造

成具有强大品牌影响力、一流指标竞争力、高度创新活力和强烈社会责任感的世界知名钢铁企业。

夯实党建根基 凝聚发展动力

党建强、发展强。作为沙钢集团党委书记，沈彬带领集团党委“把大局、正方向、聚人心、鼓士气”，全面参与企业各项重大决策，为企业转型升级、改革创新把脉定向，不断推动企业向更高层次发展。同时，他大力推进党建工作与企业发展实际深度融合，形成了“有基础、有制度、有平台、有创新”的“四有”党建工作特色。

沙钢坚持“部门建在哪里、支部就建到哪里”的原则，实现了基层党组织100%全覆盖，100%实施部门主要负责人“党政一肩挑”，100%党工干部全交叉，构筑起基层党组织建设的坚强堡垒；创新实施“136党建绩效管理制度”，将党建目标体系与生产经营同部署、同推进、同考核，为企业发展提供坚

强的组织保障。

2022年以来,沙钢坚持“党政同责”原则,将班组建设与党小组建设有机结合、互融共进,充分发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范带头作用,激发基层党组织活力和能量,团结带领全体员工齐心协力、共度时艰,推动企业发展。

坚持创新驱动 勇攀科技高峰

“以企业自身科技强推动产业强、经济强、国家强。”沈彬始终坚持以科技自立自强作为企业发展的战略支撑,矢志不渝抓好自主品牌与自主能力建设,带领沙钢走出了一条依靠科技勇攀高峰的强企之路。

在沈彬的带领下,沙钢科研人员聚焦科技攻关、突破“卡脖子”瓶颈,建成了亚洲首条超薄带生产线,并自主创新打造成世界上指标最好的生产线,被业内誉为“中国钢铁生产工艺技术创新的又一次伟大尝试和成功实践”;成功开发出融合“SHTT”技术的大线能量焊接船用钢板技术和产品,助力国家重大工程项目核心技术的自主可控;自主研发600MPa级高强抗震钢筋,实现国内首创,技术水平达到国际先进,目前已批量运用于铁路、人防等重点工程;海洋工程用资源节约型长寿命耐蚀螺纹钢筋HRB400M,填补国际空白,延长了钢筋混凝土结构建筑在海洋环境下的使用寿命,解决了长期困扰我国海洋工程钢筋混凝土的腐蚀问题;管线钢实现超薄极限规格突破,填补国内空白,高等级管线钢产品始终处于国内第一梯队,获得“国家级单项冠军产品”的殊荣……沙钢已然迈向世界钢铁舞台中央。

打造智慧沙钢 厚植发展优势

“对智能制造投入不设上限,让智能制造为沙钢高质量发展赋

能。”沈彬大力推进智能制造,把数字化转型作为推动企业再发展、再升级的核心举措,全面渗透到生产、管理、物流等各个环节、各个方面,不断推进智慧沙钢建设。

沙钢历时三年建设国家智能制造项目“高端线材全流程智能制造新模式应用项目”,打造出国内首个高端线材智能制造示范基地,生产效率提高了31.5%。沙钢以公司、分厂两级数字化管控中心建设为抓手,建设了生产调度中心,动力、焦化、冷轧、海力、铁前等多个集中管控中心,不断推动企业向生产数字化、操作集中化、管控智能化转变。

在此基础上,沙钢积极运用大数据技术,探索数据的有效应用,让数据产生更高价值。其中,决策支持系统利用数据平台实现了对数据的集成及有效分析统计,为各层级有效决策提供数据支撑;打造集团“人”“财”“物”数字化管控平台,着力提升集团业务数字化的广度和深度,实现业务全面线上化、上下游企业供应链业务协同化,形成企业共同发展生态圈;全流程质量管控分析系统实现了质量的预判、质量问题快速定位及全过程追溯,极大地提高了生产质量水平;高炉数字化诊断,实现了由经验判断模式向数据支撑的决策判断的转变。“大数据、人工智能”等技术的运用,不断推动沙钢走向“智慧化”。

永葆家国情怀 扛起社会责任

“碳达峰、碳中和是钢铁行业在实现第二个百年奋斗目标过程中贯穿始终的重大任务,钢铁人务必勇担减碳使命!”在第十一届中国国际钢铁大会上,沈彬向全行业发出了减碳的号召。

与此同时,沈彬带领沙钢人开展了一场轰轰烈烈的降碳战役:制定双碳方案行动路线图,优化工艺

流程、产品结构、用能结构,提升用能效率、循环利用和绿色产品比例,深入推进低碳技术研发攻关,在氢冶金,碳捕集、封存和利用等前沿技术上积极探索……一系列降碳“组合拳”的实施,助力企业环保水平不断提升。目前沙钢顺利通过中钢协钢铁企业全流程超低排放公示,是全省首家通过的全流程钢焦联合企业,多项指标处于全国同行先进水平。企业先后荣获中国环境保护示范单位、全国钢铁行业清洁生产先进企业、重点用能行业能效领跑者等多项荣誉。沈彬带领沙钢走出了一条富有特色的绿色低碳转型升级之路。

沈彬常说:“在企业创新发展的基础上,努力造福社会,回报人民,是沙钢应尽的社会责任和崇高使命!”在他的带领下,沙钢牢固树立“钢铁报国、创造财富、造就员工、回馈社会”的社会责任理念,积极投身“共同富裕”伟大征程。据不完全统计,自建厂以来,沙钢累计上缴国家利税超千亿元,在捐资助学、修桥铺路、抗疫抗洪、扶贫济困等慈善公益事业的资金捐助超10亿元。

坚守初心,矢志钢铁。沈彬在各个领域身先士卒、开拓创新、真抓实干,先后荣获第三批国家“万人计划”科技创业领军人才、国家科技创新创业人才、江苏省优秀共产党员等诸多荣誉。他还兼任全国工商联副主席、全国工商联青年企业家委员会主席、中华全国青年联合会十三届常委、中国民间商会副会长、中国钢铁工业协会副会长、长三角企业家联盟副主席、江苏省工商联副主席、江苏省青年企业家联合会会长等职,在更广阔的舞台上发挥自己的光和热,努力为中国钢铁、中国经济社会高质量发展做出新的更大贡献! □



尤劲柏： 结缘大赛 投资“千里马”

□李洋

如果说中国创新创业大赛是一场长达十几年的马拉松赛，毅达资本总裁、创始合伙人尤劲柏算得上是一位尽职尽责的陪跑教练员。从2012年至2021年间，他8次担任评委，辗转新能源与节能环保、新材料、互联网等多个行业赛总决赛，见证了上千家企业的成长、发展与壮大，有的项目也因大赛与毅达资本结缘，成为“毅”家人。

“2012年，我们幸运地收到科技部火炬中心的邀约，积极参与第一届中国创新创业大赛。”尤劲柏说。从那时起，创新创业大赛的舞台上出现了毅达资本的身影。

成长背后的投资方法与原则

1997年7月，硕士毕业的尤劲柏，进入江苏会计师事务所，成为事业编制内的审计员。高强度的审计工作为尤劲柏带来了本硕7年学不到的收获，同时也为其日后的人生轨迹打下了坚实的基础。而后一个偶然的机会，他得知华泰证券正在招聘研究员，经过一番深思熟虑之后，他决定跳槽到证券公司，从基层的行业研究员做起，继而转战到投行部。“进入投行部，这里仿佛为我打开了一个新的天

地。”尤劲柏说，这段经历也成为他走入投资圈的坚实基础。

2006年2月，尤劲柏入职江苏高投集团，从事新能源行业的研究和投资。从审计到投行再到投资，用他的话说，前期的积累都是为了这份工作。“做投行的人最好的归宿就是做投资。”

从卖方到买方，他的关注点从公司报表、历史上的规范性到企业的成长性和发展空间，落到了价值投资这个点上。

2013年年底，江苏高投集团启动了混合所有制改革，经验丰富、业绩突出的尤劲柏被委派成为新管理公司毅达资本的创始合伙人，主管公司投资业务。2014年2月，毅达资本成立之初，在管基金的总规模仅48.02亿元。

截至2021年年底，毅达资本管理团队累计基金管理规模1203亿元，7年间基金管理规模增长了25倍，累计投资项目1090个，其中已有220家企业成功登陆资本市场。仅2021年当年，毅达资本投资的企业中就已经有18家成功IPO上市，还有8家IPO过会待发。

毅达资本的高速成长，自然离不开投资团队背后的一套投资方

法与原则。对此，尤劲柏将其总结为“三好”标准。

“所谓三好标准，就是好项目、好价格、好条款，这也是我们毅达资本一直遵循的投资原则。”尤劲柏说，所谓“好项目”，一定是高成长行业中的高成长企业，好企业最主要的指标就是成长性，这是基于对创业团队的判断；而团队的领导者必须是各方面能力非常优秀的人，是正直的人、守信用的人、充满创业激情的人。所谓“好价格”，指必须要守住价格底线，在能够获得合理回报的价格范围内投资。所谓“好条款”，则是指要做战略投资人，首先要有董事会席位，这样对企业的影响力才能更大，才能更好地帮助企业。

挖掘更多“千里马”

从第二届中国创新创业大赛起，尤劲柏开始受邀担任大赛总决赛评委。多年来，他对参赛项目和团队质量的研判，可谓洞若观火。“初创阶段的企业，由于尚在研发投入阶段，一般没有什么实质性收入，所以财务报表一般不太亮眼。所以，评判一个初创型企业，主要是看其所从事的行业前景，其次再看项目含金量及创业团队的质

量。而评价一家成长性企业，要看企业的销售收入如何、目标客户及同行竞争对手是哪些等。”尤劲柏说。

在往届创新创业大赛中，收到毅达资本“邀约卡”的参赛企业不在少数。而拿到“邀约卡”的企业，意味着它在今后的发展中可以和投资人做进一步沟通，甚至最终得到投资。2015年，在中国创新创业大赛先进装备制造行业总决赛赛场，一家做IC装片机、二极管自动焊接生产线研发和生产的参赛企业艾科瑞思吸引了尤劲柏的注意。

“有技术背景，毕业于浙江大学、香港科技大学的高才生、艾科瑞思的王敕是唯一身着公司工作服来参赛的选手，这是企业家对自己专业专注与自信的一种表现，那天他表现得非常棒。”

在半导体行业，国内是越往下游走自主率越高，越往上游走自主率越低。“王敕带来的项目是半导体领域典型的国产替代进口高端装备项目，也是我们价值投资的方向。”赛后尤劲柏就找到了他，并安

排同事对该企业展开尽职调查，并在2016年进行了投资。

在创新创业大赛中发现、投资、收获价值、再投资……这样的项目，在毅达资本还有许多。“希望下一个10年，中国创新创业大赛的舞台上能有越来越多优秀的创业者能够成为‘毅’家人。”尤劲柏说。

寻找更多价值共识

“当下，我国正处在从中高速向中低速阶段转换的过程中。无论是出于提高我国战略安全和核心竞争力的需要，还是出于企业自身发展的考虑，依靠科技创新来推动发展是当下完成转型升级的唯一出路。”尤劲柏表示，中国的产业环境可以用“三期叠加”来形容：国产替代进口的转换期、产业提档升级的加速期和科技创新的爆发期。加之，国内营商环境的改善，吸引着越来越多的海外人才和团队回国创业，这种对人才的虹吸效应，推动中国的科技创新进入爆发期。

尤劲柏表示，构建自主可控的产业链供应链体系是新发展格局

形成的微观基础和运行架构，是巩固壮大实体经济根基的重要途径，是支撑我国制造业高质量发展的必要条件，对于实现经济和社会发展目标具有重要的战略意义。这也为创新创业企业提供了一个能够被下游适用国产替代进口产业发展的机会。

据悉，到2025年，全国风电、光伏发电量占全社会用电量的比重将达到16.5%左右。“碳经济是一个巨大的市场，未来10-20年，有望成为推动经济增长的一个重要的动力源。但是，碳达峰和碳中和要符合市场化的规律。”尤劲柏认为，搭载“双碳”顺风车的各个赛道，势必成为各大投资机构的必争之地。例如，新能源的储能环节乃至新能源汽车领域甚至包括半导体功率器件都会带来巨大的机会。

“作为创投机构，我们有责任同创新企业一道，积极投身国产化替代、制造强国的时代洪流，为国家的科技事业进步贡献应有的力量。”尤劲柏说。□

江苏25家企业入选长三角品牌影响力百强企业榜单

八方致胜

《2022长三角品牌影响力百强企业榜单》近日在浙江德清举行的首届长三角百强企业发展论坛上发布，我省有25家企业入选榜单。入选企业名单如下：

- 1、恒力集团有限公司
- 2、盛虹控股集团有限公司
- 3、江苏沙钢集团有限公司
- 4、中南控股集团有限公司
- 5、中天钢铁集团有限公司

- | | |
|------------------|-------------------|
| 6、苏美达股份有限公司 | 司 |
| 7、亨通集团有限公司 | 17、远景能源有限公司 |
| 8、协鑫集团有限公司 | 18、远东控股集团有限公司 |
| 9、江苏银行股份有限公司 | 19、双良集团有限公司 |
| 10、海澜集团有限公司 | 20、法尔胜泓昇集团有限公司 |
| 11、徐工集团工程机械有限公司 | |
| 12、江苏新长江实业集团有限公司 | 21、江苏汇鸿国际集团股份有限公司 |
| 13、江苏悦达集团有限公司 | 22、通鼎集团有限公司 |
| 14、中天科技集团有限公司 | 23、天合光能股份有限公司 |
| 15、红豆集团有限公司 | 24、江苏扬子江船业集团 |
| 16、汇通达网络股份有限公司 | 25、建华建材(中国)有限公司 |

5月20日,以“情系江苏 共筑梦想”为主题的第三届江苏发展大会在南京开幕,千余名来自海内外、省内外的乡贤嘉宾汇聚一堂共话桑梓之情,共谋发展大计。金陵饭店集团深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育,围绕接待保障第三届江苏发展大会这项重大政治任务,高质量地圆满完成晚宴接待、住宿服务、车辆保障等任务,受到政府部门的充分肯定和大会嘉宾的高度赞誉。

推进集团高质量发展的一次生动实践 ——金陵饭店集团服务第三届江苏发展大会纪实

□王旭 刘媛媛 谢缘

暌违四年之后,第三届江苏发展大会在南京举行。本次大会规模大、嘉宾层次高、工作要求严,金陵饭店集团继前两届大会之后,再次被省委、省政府指定为大会欢迎晚宴牵头负责单位,同时承接大会海内外嘉宾的住宿接待保障工作。这是集团融合主题教育和中心工作、集中优势力量和服务骨干,擦亮金陵金字招牌、推进集团高质量发展的一次生动实践,更是对集团综合协调组织、全方位动员保障、展示重大活动服务接待能力、体现主题教育成效的一次综合检阅。

以高效周密的部署,体现金陵速度

根据省委、省政府提出的“务实、高效、安全、节俭”的办会原则,集团党委、总经理室以讲政治、讲大局、讲责任的战略高度,把思想和行动统一到省委、省政府的决策部署上来,第一时间成立了以集团党委书记、董事长毕金标,总经理、董事胡明为总指挥,党委委员、副总经理花艳为副总指挥兼工作组

长的工作专班,加强对各项工作的组织协调。集团领导既挂帅又出征,每周进行专题调度,现场反复推敲演练,举全集团之力,汇全员之智,服务大局、尽锐出战,扎实严谨、创新实干,用心用情投入接待服务保障一线。上下统一思想,从金陵饭店股份有限公司、江苏金陵旅游投资管理集团有限公司、南京金陵酒店管理有限公司所辖酒店抽调优秀的厨师、服务人员,大部

分人员具有前两届大会晚宴积累和沉淀的丰富经验,组成了“以老带新”的接待服务团队,并针对本次晚宴的特点,多次进行了严格的专业培训和全要素演练。集团以高品质的家乡菜肴、高素质的服务团队、高效率的协调配合,圆满完成晚宴接待工作,受到众多嘉宾好评。

以精雕细作的功夫,汇聚江苏味道

在菜肴选择制作方面,创新性



地将传统菜、时令菜、地标菜、创新菜“四菜”合一，体现家乡菜“江河湖海”的地域性、淮扬菜“色香味形”的统一性、绿色有机食材的乡土性、制作服务流程的安全性、经典传承的文化性“五性”合一，给嘉宾带来视觉与味觉的双重盛宴。金陵大厨们以江苏十三个地市的传统美食、特色名菜为主，做好对清真、素食等有特殊饮食习惯嘉宾的关注，怀揣着为远道而来的客人呈现味蕾盛宴的初心，以满满的心意烹制鲜美又回味悠长的“家乡味道”，让菜肴“简约而不失特色，清淡而不失美味”。欢迎晚宴上一道精美前菜“金陵赋”，巧妙地为嘉宾镌刻了汇聚千年赞美家乡的经典诗词，以糯米制纸、以墨鱼调汁、用巧克力做成毛笔、将糖艺装饰成笔架，创新餐饮文化表达方式，引发了乡情共鸣，彰显了文化自信，嘉宾们纷纷赞叹金陵饭店“细微之处见功夫”。

以匠心独运的服务，重温家乡情韵

金陵饭店坚决贯彻“节俭办会”的要求，员工们巧妙构思，用智慧和勤劳的双手，设计产品和细节，确保每一位入住嘉宾都能有宾至如归的体验感。酒店围绕“情系金陵，温暖乡情”特色服务，精挑细选经验丰富的接待人员，为嘉宾们提供专业管家服务。员工们精心



手绘“温馨提示卡”，设计特色欢迎信、欢迎茶、下午茶，大厅萦绕江南特色钢琴曲，传递乡音乡情。突出大会主题元素，准备了多款夜床礼，有员工手工捏制泥塑生肖、金陵饭店的店徽、有金陵饭店外观主题香薰石、南京市花梅花的手作衍纸“相思梅”，结合选用江苏名花茉莉花配旗袍造型花瓶，突出古都南京的文化历史底蕴，借以表达思乡之情。此外，参与接待工作的金陵江滨酒店也以优质的服务得到嘉宾们的好评。

以情系金陵的主题，寄语四十风华

此次与会嘉宾中很多是金陵饭店的老客人，他们自参加首届江苏发展大会，就下榻金陵饭店，见

证了金陵饭店的成长，对金陵饭店“细意浓情”的服务赞不绝口。今年，嘉宾们如约而至，欣闻金陵饭店即将迎来店庆四十华诞，纷纷参与访谈，10多位江苏籍知名人士留下墨宝和寄语，对金陵

的未来充满期待。

以精锐之师出列，保障出行安全

集团下属江苏省外事旅游汽车有限公司通过高效组织，从运力安排、驾驶员选派、车辆安全、优质服务等方面进行周密部署，积极协调275辆各类型车辆用于江苏发展大会出行需要。选派作风优良、综合素质高、服务形象好的工作人员参与运输服务。制定详细的保障方案和应急处置预案，通过3次全流程预演，检验交通运行线路及方案，排除各种隐患。强化服务标准、纪律、安全等专项培训，以高质量、精准化、亲情化的服务，为参会嘉宾的出行保驾护航，保障发展大会接待任务圆满完成。

金陵饭店集团始终以高度的政治责任感，牢记主题教育“学思想、强党性、重实践、建新功”总要求，充分实践“细意浓情、追求卓越、自强不息、为国争光”企业核心价值，将党的创新理论和金陵文化高度融合统一，找准集团在全省社会经济发展中的功能定位，进一步擦亮“金陵”金字招牌，增进做强做优做大民族酒店品牌、建设世界一流企业的文化自信和行动自觉，在接续奋斗中谱写集团高质量发展新篇章。□



龙城精锻·小锻件融入产业链

江苏龙城精锻集团有限公司是全球知名的高端精密锻件和零部件制造商，在他们身上有着一系列让人瞩目的骄人成绩：

——他们长期向全球10多家跨国汽车电器制造商提供200多种汽车精密锻件，获得了电装集团等海外优秀供应商称号，成为“全球信赖的精锻件零部件标杆企业”。

——他们是全球最大的汽车发电机精锻爪极专业制造商之一，爪极产品占据全球38%的市场份额，全世界平均每3辆中高档汽车中，就有一辆使用龙城精锻生产的爪极。

——他们是小型精锻件行业先锋，创造了摩托精锻齿轮和汽

车发电机精锻爪极2项行业标杆，小型精锻件海外销售额超过50%。

——他们在2018年被评为第三批中国制造单项冠军和江苏省隐形冠军企业，2021年又入选拟通过复核的单项冠军产品名单。

这些响当当的成绩，是龙城精锻从一个镇办小厂发展成为高新技术企业的生动写照。在成绩的背后，可以看到他们有着“锻造卓越产品、引领行业发展”的使命担当，有着“科技创新、精益求精、国际战略、行业标杆”的战略思路，有着坚持把自己的精锻业务做精做强的工匠精神。龙城人说，精锻精锻，“精”是企业的特色，只有立足“精”字求发展，才能迈上不断成功的道路。

龙城精锻的“精”，首先体现在他们坚持实施精品战略，努力把产品做到极致。公司创始人庄龙兴说，龙城精锻是跟着别人吃饭的，只有整机厂愿意用你的产品，企业才能活下去。所以他们从建厂之初，就确立了高质量发展的目标，要让小锻件支撑大配套。在龙城精锻，“高效、优质、诚信、服务”的观念，镌刻在上上下下每个人的心里；做中高端领域最好的配套制造供应商，成为他们的一种自觉行为。他们在产品质量上，确立“零缺陷”标准；在客户服务上，建立“零容忍”机制。同时，公司以超常规的力度加大投入，引进德国全自动生产线、转子自动装配线等国际先进设备，保证产品制造水平在同行中保持领先地位。他们还积极践行“中国制造2025”战略，促进企业转型升级，先后建立了ERP、MES、OA、PLM系统信息化管理平台，形成了高效完善的管理机制。

正是凭借这种显著的质量业绩、较强的成本竞争力、优良的服务能力和产品即精品的信誉度，

龙城赢得了全球跨国巨头的认可，年年被评为各大客户优秀供应商。2021年公司荣获江苏省省长质量奖。

龙城精锻的“精”，更体现在他们精心构筑创新高地，以科技创新致强致远。龙城人认为，对企业而言，创新是突破，是脱胎换骨；创新是争先，是不甘平凡；创新是明志，是爬山过坎。所以公司对科技人才尤为重视，不惜重金从各方面引进工程技术和高级管理人员，对这些人员规划各种培训，在较短时期内形成了一批行业的“技术专家”。他们以专业团队致力研发攻关，突破技术层次上的“卡脖子”问题，不断进行设备自动化升级改造和工艺创新。他们还建立了独特的企业创新激励体系，提出“自上而下、全员创新”的口号，并且配套落实了一系列包括奖励、工资、福利待遇在内的措施，极大地激发了全体员工的创新热情。

目前，龙城精锻已获得国家知识产权局授权的专利94项，其中发明专利30项；拥有注册商标58件；发布国内行业标准11件，2008年荣获国家级高新技术企业，2009年被认定为江苏省工程技术中心。他们独创的爪极精锻生产工艺，为国内同类产品填补了技术空白，并获得了国家知识产权局发明专利证书和中国专利技术博览会金奖。

龙城精锻的“精”，还体现在他们的精准规划和布局，抢抓机遇实现新发展。公司董事长庄龙兴说，公司的成功得益于有清晰的发展战略。为了适应不断更新的市场需求，他们主动选择创新转型、强筋壮骨，以自身产品布局的确定性对冲市场需求的不确定性。近五年，龙城精锻拓展了四家全资子公司：2017年成立了龙

城电装(常州)有限公司;2019年在日本成立了日本龍城株式会社,将公司迈入了全球化发展轨道;2021年,在上海虹桥商务区成立了龙城精机(上海)实业有限公司,主要研发航空航天、医疗器械、汽车零部件、轨道交通、工程机械等领域核心精密零部件。同时他们还在常州武进国家高新区成立了龙城明琦科技(常州)有限公司,建立了智能制造和两化融合示范基地。

特别值得一提的是,近年来,龙城精锻开始布局新能源汽车与氢能源零部件研发与量产。公司总裁庄明坦言,在新发展格局之下,谁先下好“先手棋”,谁就能取得先发优势。目前企业自主研发的新能源汽车零部件产品取得突破,已成功开发4个系列、20余种产品,填补了国内氢能源汽车核心零部件领域空白。在此基础上,他



们瞄准打造常州新能源之城的新赛道,启动了“龙城智电新能源汽车零部件项目”,总投资3-6亿元,将全面建成数字化生产车间和智能工厂、绿色工厂。项目达产后可形成年产新能源汽车零部件产品700万件(套)的产能,可以新增利

税5000多万元,将使企业实现跨越式发展。

“同创新标杆,共圆新梦想”,这是龙城人的心声和誓言。他们正满怀信心,为未来力争实现百亿元销售、成为行业新标杆的梦想而开拓奋进。□

让废弃塑料无限次回收成为可能

八方致破

全球科研人员都在使出浑身“解数”,以解决全球性塑料污染危机。日前,《自然》期刊报道了国内外研究人员为解决塑料污染问题提出的3种策略及其标志性研究成果,南京工业大学姜岷教授领衔的合成生物工程团队在塑料生物降解领域取得的突破性进展位列其中。该团队筛选出20多种塑料降解微生物,让废弃塑料的生物降解和无限次回收成为可能。

“除了通过经济惩处或政策杠杆等限塑措施外,塑料处置大致可归为分类回收再造、焚烧供热发电、化学分解循环、填埋集中处理等。”姜岷介绍说,新旧塑

料混合改性再造,会使塑料成分氧化断链最终导致寿命终结;焚烧虽快速,但存在二氧化碳和毒性物质排放问题;化学循环分解可将有机小分子化合物作为新的基础化工原料,但其投资成本、技术和环境要求高;填埋处置会造成碳资源浪费。

“酶催化降解可以在温和条件下将聚合物解聚为单体或低聚物,用来制造与原生塑料性质相同的再生塑料,达到闭环回收的目的,使得无限次地回收塑料成为可能。”团队成员董维亮教授表示,研究团队在垃圾填埋场、森林和海洋中筛选出20多株能够分解聚氨酯(PU)的微生物,并在挖掘改造关键的塑料解聚酶。这些微生物和酶在两三天

内,能将90%以上的PU降解,推动了塑料酶催化降解聚技术的发展。

对“白色污染”家族中另一支脉聚对苯二甲酸乙二醇酯(PET)的降解,目前主要通过物理方法进行降级利用,如制作涤纶衣服等;化学工程方法可以炼制出对苯二甲酸、乙二醇等单体,进而进行同级循环。该团队成员周杰副教授通过合成生物学对PET塑料解聚酶进行再设计,通过酶法解聚可实现其完全解聚与循环利用,杜绝微塑料、微颗粒的产生。目前,此降解方法进展顺利,原料预处理、酶制剂生产、原料催化降解聚等技术已进入中试验证阶段,正在与相关企业进行产业化合作洽谈。(杨芳)

江苏信保集团 迅速掀起调查研究热潮

近日来，江苏省信用再担保集团有限公司（下称江苏信保集团）认真贯彻落实中央、省委大兴调查研究部署和主题教育相关要求，及时研究制定实施方案，明确4个方面10个调研主题，以“四个突出”迅速掀起调查研究热潮。

突出领导带头。各级领导班子成员每人牵头1-2项重点调研课题，以上率下开展以“听市场主体、听基层党员、听普通群众的意见建议，问所期所盼、问突出问题、问工作良方”为主要内容的“三听三问”活动，深入基层一线开展调查研究。截至目前，集团各级领导班子成员带头开展调查研究超100场次，走访调研园区、企业、金融机构等400余户，做到了对全省各设区市的全覆盖。

突出学做结合。坚持边学习边调研，要求各基层党组织把学习习近平总书记关于调查研究重要论述贯穿调研工作始终，自觉用党的创新理论武装头脑、指导实践、推动工作，在调查研究、破解难题具体实践中加深对党的创新理论的理解。

突出为民务实。面向服务对象，重点开展“百企问需”调研，通过现场走访、面对面交流广泛问需问计、征求意见建议，进一步找准找实中小微企业融资过程中的堵点、痛点和难点，有针对性地提出具有江苏信保特色的综合赋能方案。截至目前，累计征集各类问题、需求、建议130余条，提出改进



举措、工作方案50余项。面向职工群众，重点开展“人的全面发展”专题调研。组织开展系列座谈交流、问卷调查，系统梳理职工群众50项提案，从职业发展、培养举措、鼓励激励、兴趣发展、关心关爱等多维度建立为职工群众办实事清单。

突出成果转化。集团于4月13日召开了第一批次调研成果汇报交流会，22个调研团队围绕再担保体系凝聚力拓展力提升、普惠金融、供应链金融、资金资管、投保联动等方面形成66篇调研报告，现场作了汇报交流。通过调查研究，形成了“总包”综合金融解决方案常态化答疑机制、“一链一策一方案”、“担易贷”等系列制度机制和创新业务模式，成功发行全国首单支持民营企业的知识产权科创票据。

2021年以来，集团党委着力

打造“信保大调研”党建特色品牌，调查研究已成为一项制度性安排，在集团蔚然成风。累计形成200余篇调研报告，3篇获省政府主要领导、分管领导批示。集团主要领导带头深入调研，撰写《用好调查研究“传家宝”》《“园区保”综合金融服务模式：导向、需求与对策》分别被《群众》《金融纵横》全文刊载。以大调研带动大创新，做好调查成果转化，形成了“园区保”综合金融服务模式、“总包”综合金融解决方案、区域一体化融合发展等一系列事关集团长远发展的创新成果。

下一步，集团将结合学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育有关要求，继续抓实抓好调查研究工作，推动调研成果转化，在提升综合金融服务效能、推动高质量发展上走在前列、再建新功。□

让企业文化有效落地

□宋子义

企业文化的重要性不言而喻，但目前还有一些企业的文化只停留在“墙上”与“纸上”。笔者结合自身管理实践，谈一谈如何让企业文化有效落地。

统一思想和信仰

思想决定行为，一个人有什么样的思想，就会有什么样的行动。而作为一个组织，组织成员有什么样的共同信仰，就会出现什么样的一致行为。而这种信仰的基础来自以下几个方面。

首先，来自一致认同的共同使命——为什么要创立这家企业。为了让员工获得使命认同感，企业应该先从中高层开始，共同探讨和提炼出一个既能代表创始人意志又适合企业实际的科学合理的组织使命。而这种使命，一般是一种崇高宏大的“梦想”，这个“梦想”能激发出人们心底的善意和英雄情绪，从而形成强大的感召力和信念感。事实上，很多卓越的公司都树立了宏大使命。如微软公司的使命是“致力于帮助全球的个人用户和企业展现他们所有的潜力”；海尔的使命是“致力于为全球用户提供美好生活和数字化转型解决方案”；三一集团的使命是“品质改变世界”；等等。

其次，确立合适的企业愿景和价值观，即企业的发展方向、对员工的职业规划，这种愿景代表了企业的方向。但企业如何选择、原则是什么，则涉及价值观问题，也就是当企业内部不同观念发生冲突时，组织行为的基本原则是什么，

即企业提倡什么、反对什么，哪些是不能逾越的红线等。有了这些规则和标准，员工才能清晰地知道自己该如何做。

确立了使命、愿景和价值观，还需要VI等视觉识别系统的跟进。随后，企业文化落地就成为其中的关键环节。在文化落地方面，不能指望凭借一两次活动就能让文化深入人心，这需要采取一系列措施。

统一形象和行为

一个企业的执行力可视为决定其兴衰成败的关键要素。而组织是否拥有强大的执行力，往往取决于组织成员能否服从指挥、步调一致。

对企业文化建设而言，由于企业组织的特殊性，要想让文化形成思想的烙印，需要多措并举。

首先，需要让员工获得安全感和归属感。员工只有获得安全感，才会无后顾之忧；员工只有获得归属感，才会感受到组织的温暖和强大的后援力量，从而无所畏惧，一往无前。因此，企业创造一种平等、友爱、互助、宽容的内部氛围，有利于员工全身心投入工作。做法上，可以先从领导层开始，在组织内部发起一些关爱行动，然后再通过相应的制度体系来规范、固化这种行动。当员工感受到彼此关系融洽、真诚相待，并能互相帮助时，则容易在组织中获得安全感、认同感和尊重感。

其次，需要建立与文化理念相关联的“心锚”。在科学家的试验

中，使动物听到铃声就发生流出唾液的条件反射现象，利用的就是“心锚”原理。在企业文化建设中，则可以通过统一的服装、招呼方式等建立归属感和认同感的“心锚”。同时，为了强化这种记忆，并起到潜移默化的作用，需要在员工日常看得见的地方，如宣传栏、工作场所等，展示企业文化的内容。

再次，需要树立“标杆”榜样，并将员工的行为“标签化”。一个组织一旦有了可以效仿的“标杆”，员工们往往会不自觉地将其视为效仿对象。这时，企业要甄选出积极向上的员工，为他们贴上“标签”。一个人一旦被归属为某一类群体，由于受内外部心理因素的影响，就会设法按这种“标签”要求的形象调整自身行为，从而更加自觉地遵守企业价值观，并以此影响和带动周围的员工。具体可以通过评比、宣誓、主动承诺等方式激励员工践行企业价值观，并在他们的工作服等显眼处贴上明显的“标识”。

最后，需要及时清理“害群之马”。对那些不认同或者反对企业价值观的员工，要么清除出组织队伍，要么对其进行教育。

塑造权威与信物

一个企业，乃至一个团队，其强大的凝聚力往往来源于一个能号召大家一致行动的灵魂人物。他是众望所归，代表了组织的意志和权威，感召着众人一同奔向前方。

企业文化建设，同样需要这种

有感召力的灵魂人物。组织的灵魂人物，往往也是组织的掌舵者，一个掌舵者的权威从哪里来？《孙子兵法》曰：“将者，智、信、仁、勇、严也。”也就是说，一个领导有智谋，下属才会尊敬你；有信用，下属才会信任你；有仁爱，下属才会亲近你；有勇敢精神，下属才会追随你；严格要求自己和下属，下属才会敬畏你。

具体来说，灵魂人物需要具备的要素有：以身作则，以德服人；言出法随，一言九鼎；伦理清晰，令行禁止；处事公正，坚守原则；距离适当，多听少说；恩威并济，杀伐果决。

企业掌舵者不可能事事亲临、面面俱到。这时就需要通过能代表其思想和精神的某种“信物”传达组织的价值观。这种“信物”代表了组织的最高荣誉，也是企业文化理念的载体，神圣而庄严，企业成员一旦获得，就意味着得到了组织的高度认可，是一种崇高的荣誉，是全员学习的楷模。

在企业界广为传颂的美国福克斯波罗公司的“金香蕉奖”，就是该企业的“信物”。这种“信物”激励着一代又一代的福克斯波罗员工，也让这家名不见经传的小公司

一跃成为世界知名企业。

企业文化仪式化

仪式是指一种既能表达价值和意义，又具有重复模式的、规律性的系列活动。它往往指人们在特定时间、特定空间组织的一种特定活动，并因此制造出特殊的意义感。

仪式感可以强化人们对某件事情的认同感，从而让人们产生一种神圣感和敬畏心理。纵观人类历史，凡是流传下来的风俗习惯、重要节日，如端午节、中秋节等，无不伴随着仪式化程序。

在企业界，这种现象也随处可见。那些百年企业在传承价值观方面，几乎都拥有一套独特的仪式化程序。以世界上百年企业最多的日本为例，其经营哲学的背后是无处不在的仪式感，不管是平时的会面，还是员工的入职、晋升等，甚至包括日常的饮茶，都有严格的仪式要求。企业的规模一旦变大，由于员工的多样性，其想法、意识形态等也会呈现多元化态势。在这种情况下，统一思想就显得尤为重要，但也变得异常艰难，而仪式感恰恰有助于破解这个难题。

为了增加仪式感的神圣和庄严气氛，进而激发参与者的敬畏之

心、责任感和使命感，需要开辟一个思想的“圣地”。在企业的具体实践中，设立“荣誉殿堂”不失为一种较为成功的方法。在“荣誉殿堂”中，可以宣传践行企业文化先进典型的事迹、照片等，员工在观摩和学习的同时可以感受企业的精神和价值观。在厂庆等重要节日，可以举行企业文化典礼，通过视觉、听觉、触觉和动作等营造出庄严肃穆的气氛，以提升员工对企业价值观的认识以及对“我是企业一员”的认可度。

另外，企业还要注重建立思想文化阵地，通过企业内刊、公众号、员工手册和宣传栏等多种途径宣传正能量事例，纠偏和引导员工思想。

建立企业文化体系的目的是通过理念宣传、激情引导等方式让文化落地，进而促进组织目标的实现。这就需要针对不同部门、不同人员分别制定不同的目标，并通过导人考核，确保组织目标的实现。因此，企业在不同发展阶段要制定侧重点各异的企业战略和企业文化理念，并在实际发展过程中不断探索。□

(上接第33页)需要落实到行动上，即要停止做什么(Stop)、开始做什么(Start)、继续做什么(Sustain)，将认识转化为行动。信息详实的行动计划是改善下一步工作的必要因素，可以以“事为先”“人为重”设置行动表格。

第二，抽象的原则价值更大。系统性地复盘更有助于培养深刻的洞察力。执行中会发现诸多可以改善的细节，但不能止步于此，而应该清醒地意识到，抽象的原则价值更大。可以促使团队结合具

体情况，碰撞出更多创新性的做法，从而带来更多、更好的成效。

因此，科学的复盘方法能够从具象的情境中发展出抽象的原则。具备概念化的抽象能力，

养成用原则指导行动的习惯，是高效能人士成功之道的底层逻辑。这也是为什么瑞·达利欧将自己几十年的投资经验总结成了《原则》一书。

第三，一切都只是假设。虽然洞察力非常重要，但这只是基于特定时刻、特定事情得出的假设。不

要以为通过复盘发现的结果是放之四海皆准的规律，否则就容易落入“刻舟求剑”的陷阱。

行动之后进行复盘，复盘之后再行动，只有在这样反复的循环中，我们才能不断通过实际结果来检验假设，再将产生的新假设付诸行动。这样一来，历经验证的假设将会渐渐成为不可或缺的经验。正如陶行知先生所言：“行是知之始，知是行之成。”□

心力 黑松林品牌策略的「第一意念」

□ 刘鹏凯

拥有著名商标数量的多少,在一定程度上可以反映国家或地区经济实力、科技水平和市场竞争能力的强弱。打造一个成功的品牌,令企业家梦寐以求。江苏黑松林粘合剂厂有限公司(以下简称“黑松林”)始建于1986年4月,主要产品为工业与民用粘合剂。上世纪90年代初起,黑松林围绕“用文化打造品牌,先谋势后谋利”战略,用“心力”打造品牌建设的“第一意念”,企业走过了从无品牌到创建品牌,到打造知名品牌,再到拥有著名品牌的发展历程。

用心攻心,打造品牌建设的“第一意念”

所谓心力,就是在实践中人们依据自身的心思和能力、精神与体力、思想和才智,发至内心做好每一件事的精神力量;就是对人心施加影响,用心攻心,使目标朝你所希望的方向不断转变。

国外曾有人做过这样一个试验:两种不同品牌的相同产品,除去品牌标识,消费者对效用并无分别,不在意购买哪种产品。当重新加上品牌标识后,名牌产品受欢迎的程度是非名牌的两倍,其销售量比非名牌多30%以上。试验表明,当今市场,消费者在实际购买中,往往根据品牌来判断产品质量的优劣,指牌购物。名牌产品不仅能使消费者反复购买,而且是无声的推销员。

品牌是一个企业为自己的产品

设计的名称和图案,代表了企业和消费者之间的一种契约形式,一种把产品和消费者联系起来的有鲜明特色的长期承诺,暗示了一种信任、一种一致性、一种消费者所期望的质量和价值。一个企业只有商标随商品一起进入市场被广泛使用后,被消费者所认识,经营者再用心给力,辅以良好的质量、服务、信誉、宣传和维权,品牌才能被人们认可和接受,这才是“第一意念”,心力为上。

“黑松林”商标诞生于1991年,在中国胶粘剂与胶粘带行业,提起黑松林,大家都会脱口而出:“中国胶粘剂的绿洲有一片黑松林”,这朗朗上口的广告语,是心力,是文化,是财富,是企业和产品形象的象征,更是消费者对产品的信任和情感的认可,为了塑造这样的“第一意念”,黑松林自品牌诞生以来一直在努力。

品牌推出伊始,全国性粘合剂产品展销会在江苏省无锡市举办,黑松林派人预先准备了许多刚刚用新推出的木工胶粘接的木板,在展会现场又踩又砸,结果木板断了,中间用胶粘接的部位一点也没脱落。参会记者纷纷“长枪短炮”围了上来,记下了这“抢占第一意念”的生动一幕,这是黑松林用智慧投入,用心策划,不花钱推销产品的活广告。

黑松林利用文化手段,用“心力”抢占“第一意念”。胶粘剂是专用产品,对使用有一定的专业要求,黑松林人通过知识营销的方法,编印了使用不同胶粘剂的不同科普知识及如何选择使用的《胶粘剂使用手册》,深深打动了广大用户,创造了深远的销售市场和潜在用户,为品牌产品的长远销售打下良好的战略基础。同时,黑松林致力公共事业,先后多次承制了全国胶粘剂展销会门票、提袋,承办了全国胶粘剂标准化技术委员会专业会议、上海粘胶技术协会专业会议等,协办了“中国黄桥烧饼节”,主办了“黑松林之春”大型文艺晚会。



三十多年来，黑松林持续攻心不止，坚持“螺蛳壳里做道场”：春节前，持之以恒赠送宣传企业的台历、挂历，台历挂历上印着“黑松林祝你天天好运”；每箱产品中放些小礼品，卷尺叫“尺短情长”，雨伞、雨披叫“黑松林伴你风雨同行”……黑松林“走心”的品牌策略拉近了与消费者的距离，融入消费者心中，也为公司成为多家世界500强的战略合作伙伴打下坚实基础。

经营企业就是经营人心，用心管理将产品转化为品牌

产品与品牌两者有着密切的关系，品牌意识培养了认真敬业的人，认真敬业的人生产出令人满意的产品。一个企业只有高素质的人，才能生产高质量的产品。经营企业其实就是经营人心，心力管理的实施关键是“用心管理，管到心里”。“用心管理”要求企业家全神贯注，投入全部的心力、精力和感情，真正用心去经营企业、经营品牌；“管到心里”要求企业家对员工、对客户以心换心，构建共同的价值观，用高质量的好产品、高美誉度的靓品牌去吸引客户、打动客户、留住客户。

产品转化为品牌，先得把产品生产出来后再卖出去，还得客户用真金白银“投票”，告诉你这家公司在行业中的影响力、地位和美誉度。再好的经营策略和管理模式，都得靠市场来检验。黑松林在创业初期筚路蓝缕，三十多年的探索与积累，狠抓产品质量与品质，致力将出厂的每一件产品都成为公司的“金字招牌”。

公司狠抓创新，不断推出适销对路产品。通过认真研究消费趋势、国内外市场产品动向，以及现有前沿技术，充分利用与多家世界500强企业合作的科技与管理资源，黑松林不断消化吸收，扬长避

短，推出适销对路的绿色环保新产品，不断巩固和扩大“黑松林”系列粘合剂的市场占有率。为了推出绿色环保胶粘剂产品，黑松林把主要精力投入到产品创新开发上，在同行业率先推出“本产品使用去离子水生产”的卖点，将环境保护与绿色营销作为经营策略，增强了自身竞争力。面对繁花似锦的包装行业，黑松林开发了“以水代油”的单组份彩印复合胶。当许多企业一拥而上挤入这一领域时，黑松林则又快人一步，与多家世界500强企业合作，推出了新一代无毒、无味、阻燃的环保型系列粘合剂产品。

公司狠抓管理，不断提升营销素质。黑松林保持清醒头脑，增强忧患意识，采用新的节点自治的管理方式，不断整合和优化营销队伍，提升企业营销素质，具体而言，提升三种能力——巩固老市场、开发新市场、运营和主导市场的能力；盯紧市场，运筹帷幄，对市场的快速应变能力；开拓视野，创新营销思路和营销行为，适应未来营销发展方向的能力。

公司狠抓诚信，不断培养忠诚客户群。在深入市场调查的基础上，黑松林科学梳理市场信息，正确选择目标市场，细分终端市场，坚持诚信为本，大力开展情感营销、文化营销、服务营销、横向营销等，不断培养和扩大忠诚客户群。

质量上练内功，用心塑造品牌文化

企业是舟，商标是帆。黑松林一方面在提高产品质量上练内功，提高粘胶剂产品的“含金量”；一方面灵活运用商标策略，用心创意，引导消费者心智，将心注入塑造自己的品牌文化，推动种子市场的逐渐成长。

为与老百姓生活相接近，黑松林为推出的五种常用胶（文化胶、

强力胶、塑料胶、木胶、玻璃胶）取了个让人易懂易记的名字——“登科”，寓意愿千家万户五子登科，儿女成龙成凤，让名牌产品更是民牌产品。

为扩大皮革市场，让文化适应产品特征，黑松林博采众家之长，推出了专门用于皮革制品粘接的皮鞋胶，公开承诺“质量上等，服务优等，价格中等”，围绕质量和“与众不同”的创意，取名“正广和”和“大不同”。

木工胶是木匠的“救生符”，人们常常取笑说：“瓦匠没法，泥灰直刷；木匠没法，木胶竟扯。”用上“黑松林”木胶，做过多次破坏性试验，木板断裂了，粘接处也断不了。于是，黑松林为其注册了“老木匠”的商标，为品牌塑造了典型的文化个性。

“中国胶粘剂的绿洲中有一片黑松林。”三十多年来，黑松林凭借艰苦奋斗、创新争先的精神，使企业由弱到强、从无品牌到名牌、从榜上无名到全国有名的胶粘剂专业厂家，并成长为全国胶粘剂和胶粘带工业协会常务理事单位、全国胶粘剂标准化技术委员会委员单位、上海粘接技术协会团体委员会主任委员单位，被评为“中国胶粘剂和胶粘带行业典范企业”。拥有“黑松林”和“老木匠”两枚江苏省著名商标，系列产品被评为“中国石油和化工知名品牌产品”“江苏省名牌产品”，畅销全国，走出国门。黑松林多年来用“心力”将品牌建设贯穿到生产、销售，乃至发展战略等公司运营管理全流程中的实践表明，当一种产品或一个品牌融入文化内涵、成为“第一意念”时，产品的生命力和品牌的影响力就会像文化一样润物无声，源远流长。□

（作者系江苏黑松林粘合剂有限公司董事长）

用人单位如何合法出具离职证明

□马敬车怡

离职证明是证明劳动者已与原用人单位解除或终止劳动关系、可以自主择业的重要书面证明。如何出具离职证明、何时出具离职证明均有明确规定,用人单位未依法出具离职证明,很可能面临劳动仲裁或受到劳动监察投诉。一纸离职证明看似简单,但是作为劳动关系终结的书面凭证,仍不容忽视。

用人单位开具离职证明要及时

《中华人民共和国劳动合同法》第五十条规定:“用人单位应当在解除或者终止劳动合同时出具解除或者终止劳动合同的证明,并在十五日内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。劳动者应当按照双方约定,办理工作交接。”

为充分保障劳动者的择业就业权利,法律对原用人单位开具离职证明的期限做出明确规定,及时且不附加条件地为劳动者开具离职证明是原用人单位的法定义务,用人单位不得以任何理由拒绝履行上述义务。

具体而言,首先不得以未办理工作交接为由拒绝开具离职证明。不少用人单位存在认识误区,常常把办理工作交接作为出具离职证明的条件,然而《中华人民共和国劳动合同法》第五十条第一款规定的出具离职证明与第二款规定的办理工作交接为并行条款,并未设置前后顺序;其次,不得以双方存在劳动争议、尚在仲裁或诉讼阶段为由拒绝开具离职证明;再

者,双方有竞业限制约定并非拒绝开具离职证明的合法抗辩理由;最后,劳动者依法享有的劳动解除权为单方权利,用人单位不得以不批准辞职为由拒绝或拖延开具离职证明。

劳动者在离职时未获得离职证明的,可以向劳动监察部门进行投诉或直接提起劳动仲裁,要求原用人单位开具离职证明。

离职证明记载内容要客观全面

《中华人民共和国劳动合同法实施条例》第二十四条规定:“用人单位出具的解除、终止劳动者的证明,应当写明劳动合同期限、解除或者终止劳动者的日期、工作岗位、在本单位的工作年限。”前述条款为原用人单位列明了离职证明的4个“必填项”,这也是最规范的离职证明“模板”,即客观描述劳动者在原用人单位的基本工作情况。用人单位开具的离职证明违反前述法律规定或与事实不符的,劳动者均可以要求原用人单位重新开具。

首先,离职证明无需任何主观评价。离职证明通常用于拟录用劳动者的用人单位用于判断劳动者是否属于可自由择业的人员,劳动者工作能力、岗位匹配程度则属于新用人单位在招聘录用环节做出的判断,无需原用人单位做出任何主观评价。离职证明仅对劳动者特定时间内的用人单位名称、工作岗位、工作年限进行客观描述,涉及劳动者能力、品行等主观评价并非离职证明的必填项目。

其次,离职证明不涉及劳资双方权利义务结算。部分用人单位开具的离职证明中有“工资已结清,劳动者不再向用人单位主张权利”、“双方再无劳动争议纠纷,劳动者不得仲裁或诉讼”等类似表述。即使离职证明中含有上述文义的内容,一旦出现劳动争议纠纷,此类条款也将因属于排除一方主要权利的格式条款而不具有法律效力。

拒开离职证明造成损失要赔偿

《中华人民共和国劳动合同法》第八十九条规定:“用人单位违反本法规定未向劳动者出具解除或者终止劳动者的书面证明,由劳动行政部门责令改正;给劳动者造成损害的,应当承担赔偿责任。”用人单位违法开具离职证明给劳动者造成的损失的情形,主要是指因未及时取得离职证明导致无法成功入职新单位或者未在规定期限内提交前家离职证明而被新单位解聘。如劳动者能提交证据证明原用人单位存在过错,且与其无法就业或失业有直接的因果关系,并证明存在直接经济损失的,原用人单位需赔偿劳动者经济损失。

为劳动者及时开具符合法律要求的离职证明,既是法律规定的强制保障,也逐渐成为一项新的社会共识,用人单位应当审慎处理此类事务,主动加强人事行政相关工作人员的培训,避免因违法或延迟开具离职证明引发矛盾纠纷,共同营造出和谐稳定的就业氛围和环境。□



中国上市公司协会会长
中国企业改革与发展研究会会长
宋志平

中央全面深化改革委员会第二十四次会议审议通过《关于加快建设世界一流企业的指导意见》，列出世界一流企业的特征是产品卓越、品牌卓著、创新领先和治理现代，明确了世界一流企业应该把握的成长方向。我们一方面要研究世界一流企业的内涵、标准、目标，同时还要在全世界范围内遴选世界一流企业的样板——哪些企业是世界一流。所以世界一流企业不仅是一个理论问题，也是一个实践问题。

我国正在从制造大国向制造强国迈进。近些年我国企业的创新能力得到很大提升，过去是“跟跑”，现在是“并跑”，有不少企业已经进入“领跑”。在这样的环境下，我们具备了建设世界一流企业的条件。

结合我四十余年的企业实践经历以及近些年对一些上市公司的研究，从产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代四个维度谈谈对世界一流企业的体会和思考。

一、产品卓越

世界一流企业如何成长

□宋志平

做企业归根到底是向社会贡献产品，产品做得怎么样决定了是什么层次的企业。世界一流企业的产品一定是一流的、卓越的。怎么才能做到产品卓越？我觉得至少有三点特别重要。

第一，坚持做强主业。世界一流企业应该是主业突出的企业，把产品做好，做到极致，也就是专业主义。还有两点也很重要，一个是务实主义，就是踏踏实实地把主业做好，把企业做好；另一个是长期主义，做企业需要很长一段时间，我经常讲没有十年二十年做不好，如果想做到极致，可能需要三四十多年的时间。中国建材旗下做得比较好的企业，如北新建材、中国巨石，它们都做了四十多年。奉行专业主义、务实主义、长期主义，扎扎实实、心无旁骛地做强主业，这是一个前提。

第二，强化管理，提升质量，发扬工匠精神。首先，企业必须把管理做好，管理是企业永恒的主题。过去我们经历了“技术+管理”的年代，这几年我们突出“创新+资本”，如果想把产品做好，就要把它们结合起来，既要加大“创新+资本”的力度，又要加大“技术+管理”的力度，打造企业综合竞争优势。

最近我出版了新书《三精管理》。三精管理是组织精健化、管理精细化和经营精益化，讲的是组织在成长过程中如何精健；管理如

何精细，精者质量，细者成本，如何提高质量、降低成本；在不确定性的环境下如何做出正确的选择。

其次，做产品的核心还是要把质量做好。质量不是简单的“严”和“宽”的问题，仅靠最后的质检环节是行不通的，要进行全过程全员参与的质量控制。从TQC到ISO9000，再到底的卓越绩效评价模式等，这些国际先进的质量方法和质量标准的引入，让企业的质量管理有了一套操作的方法。例如北新建材2009年引入了卓越绩效评价体系，在2019年获得“全国质量奖”。

再次，工匠精神是指不论做什么，都要聚精会神、扎扎实实地做。我常和大家讲要深度学习、深度工作、深度思考。其实工匠精神就是要深度工作，埋头苦干，认真把产品做好。无论德国还是日本，这些制造业强国都有一大批的工匠，传承和发扬工匠精神。

第三，大力推进智能化的改造。智能化不仅降低了成本，最重要的是能够提高作业的精准度，提升产品质量。

借助智能化的技术可以进行更精密地加工，追求“精准、精密、精致”，把东西做好。美的收购了德国库卡（KUKA）机器人有限公司后，每万名工人配套使用工业机器人的数量是400多个，未来两年内打算提高到700个。中国建材过去一条水泥生产线需要两三百

人,现在智能化的生产线只需要五十人。使用智能化生产线不仅减少了人数,更重要的是操作更加精准,每吨熟料用煤量从过去的110千克减少到85千克。

在产品卓越方面,我认为需要把几件事结合起来:一要有很好的管理方法,突出管理的作用;二要有工匠精神,依靠人把产品做好,人要聚精会神;三要合理运用智能化的工具,重视自动化和智能化,同时,要强化对人的管理和注重培养工匠精神。

二、品牌卓著

改革开放后,我们拿市场换技术、拿市场换资本,但市场是什么?其实就是品牌。我结合汽车行业,谈谈对品牌的认识和感想。

过去几年,带着对世界一流的思考,我参观考察过一些国内外的汽车企业,国外企业去过日本丰田、德国奔驰,国内企业去过一汽、北汽、上汽、广汽、比亚迪等,还有一些新势力的汽车公司。我为什么那么愿意看汽车企业?因为,汽车工业是制造业的一个代表。从某种程度来看,汽车工业做得怎么样,可以反映出一个国家制造业的水平。

回望历史,在第一轮开放汽车市场的時候,我国汽车公司主要和国际知名汽车公司合资,可以说,生产的汽车是万国汽车,街上行驶的车辆不少是外国品牌。随着我国制造业整体水平的提高,国内汽车行业也快速发展,而且质量水平越来越高。和国外知名汽车企业相比,我国汽车企业在制造、设备等硬件方面,包括在自动化和智能化的水平上,已经毫不逊色。

2021年我国汽车出口量超200万辆,相信未来几年内,将会超过日本的出口量。目前,我国汽车销售总量2630万辆,已经是世界第一,下一步的出口量也将排在

前列。关键我们要抓住新能源汽车发展的机遇,弯道超车。这几年我们在提高自主品牌的市场占有率。最近,我看到一个令人振奋的数字,国产汽车品牌的市场占有率达到47%,这是不小的进步。尤其是新能源汽车,我们要在新能源汽车这个赛道实现品牌国产化。现在几乎每个汽车厂都生产新能源汽车,无论在电池、电机,还是电控方面,我们的新能源汽车要把自己的品牌做出来,可以做到世界一流。

在整个产业链的利益分配上,如果只搞制造,没有品牌,没有研发,只能挣代工的钱,这是过去我们走过的道路。现在我们必须重视品牌工作,在做好品牌上下大功夫。

一要树立品牌意识,坚定品牌信心。改革开放四十多年来,我们经历了合资、代工,现在进入自己的品牌时代。比如安踏这家公司做鞋,过去是代工的,后来转型成自主品牌公司,2022年北京冬奥会上安踏的产品非常亮眼,品牌效应突出。过去我们的产品质量与知名品牌相比存在一定差距,现在我们很多产品的质量都称得上一流,像安踏、波司登这些自主品牌做得好的企业,非常值得称赞。现在年轻一代热衷国潮,我们应该树立自信心,倡导用国货,主动适应新的变化。

二要研究国际品牌的规律。以手表为例,其实我们的手表质量做得不错,日本做得也很好,但还是做不过瑞士。我曾专门为此到过瑞士,瑞士人告诉我:品牌工作是“一把手”工程,企业“一把手”要特别重视,不能依赖一个销售员或一个品牌专家。

三要加强品牌宣传,加大品牌投入。做品牌不是一日之功,要长期地做。建设世界一流企业,要做

品牌卓著的企业,加大在品牌上的投入。其实品牌也有投入产出,它和企业其他的投入,比如研发投入、生产投入等同等重要。

三、创新领先

熊彼特在1912年写的《经济发展理论》中提出,创新是生产要素和生产条件的一个新组合,企业是创新的主体,企业家是创新的灵魂,资本是创新的杠杆。

一是大力开展自主创新和集成创新。改革开放初期,我们主要是模仿创新,引进、消化、吸收、再创新。受益于这样的创新体系,我们得到了第一阶段的长足发展。当下,我们要从跟跑、并跑发展到领跑,不能再简单地走过去模仿创新的老路,而要大力开展自主创新和集成创新。自主创新是指原始创新和独立创新。集成创新指的是将借鉴和自主结合起来的创新,只有自主创新和集成创新才能有一流的产品。

二是加大研发投入,强化实验室等基础建设。华为的研发投入力度很大,2021年超1400亿元,占全年收入的22.4%。其实,很多国际大公司都有强大的实验室,具备较好的研发条件。

不少企业喜欢建生产线,制造能力很强,但在投资实验室这些基础建设方面做得还不够。这几年中国建材推出了电视、手机上用的电子薄玻璃,打破了日美企业的垄断。这些自主研发成果靠的就是世界一流的玻璃实验室,所有的配方、工艺条件都是通过这个实验室完成的。

企业要创新,得有手段、有标准、有方法。首先要在实验室里研发,而不只在生产线上创新。今天,企业要加大投入建设世界一流的实验室,来保证能够做出更好的产品。

在医药行业,如生物制药、化

学药品,过去我们和西方确实存在差距,但近几年,医药企业经历了快速发展、大规模整合,有了像国药集团这样的大企业,同时又有资本市场的支持。比如恒瑞医药借力资本市场,成为千亿级市值的上市公司,可以有更多资金投入,进行新药研发。

三是加强人才培养,推行激励机制。企业要设计科学有效的激励机制,让创新人员有良好的待遇,这样才能打造一流的创新人才队伍。创新归根到底是靠人完成的,所以人才培养非常重要。

四、治理现代

经过四十多年的改革开放,中国企业的整体管理水平有了显著提升,和欧美、日本企业的差距已经缩小。今天,不管是央企、地方国企还是民企,企业的管理水平都有很大提升,也培养了大量管理人才。在看到成绩的同时,我们也应该认识到,我国公司治理水平还有很大的进步空间。

这几年,根据证监会的要求,中国上市公司协会一项重要的工作就是提高上市公司治理水平。当然,公司治理不只是上市公司的问题,所有公司都要重视提高治理水平。公司治理指的是所有者与经营者、决策者及执行者之间的行权规则和运行机制。我们要全方位地强化公司治理。

第一,公司治理的核心是公司的独立性。公司一经注册,就有独立的法人财产权。股东只对公司负有出资的有限责任,并享有股东有限的权利。公司中有股东会、董事会、监事会,有经理层,“三会一层”要有机运作。我们常讲“三分开,两独立”,要做到控股股东、实际控制人与上市公司的资产、人员、财务分开,机构和业务独立。这些都是公司治理比较重要的内容。

第二,公司治理要发挥好董事会的作用。所谓“伟大的公司需要伟大的董事会”,究竟董事会伟大在什么地方?公司董事会需要在发展和风险之间做出决策。如果过度重视发展,不重视风险,企业可能很容易倒下;如果只重视防范风险,不重视发展,企业可能止步不前。因此,一个好的董事会既要促进发展,同时又要防范风险。在企业里有三个要点:经营、管理和治理,经营的目的是提高效益,管理的目的是降低成本,而治理的目的是防范风险。好的董事会,可以帮助公司防范风险。

第三,公司治理要重视企业的社会责任。现在社会各方积极推动ESG(Environmental,Social,Governance),环境、社会责任和公司治理工作。在一些西方国家以及中国香港地区,如果不披露ESG报告,是必须解释原因的。最近国务院国资委相关会议提出,推动更多央企控股上市公司披露ESG专项报告,力争到2023年相关专项报告披露“全覆盖”。ESG可以系统评价企业的社会责任,我们提倡上市公司进行ESG披露,中国上市公司协会每年推出《中国上市公司ESG发展白皮书》,中国企业改革与发展研究会最近发布了《企业ESG披露指南》团体标准,也是在引导企业要多承担社会责任。

今后我们衡量一个公司的情况,一是看财务报表,二是看社会责任报告,这两者都非常重要,可能社会责任报告会优先于财务报表。中国有句古语“义利相兼,以义为先”,企业在经济效益和社会效益之间,要尽可能优先考虑社会效益,积极承担社会责任。

社会责任是企业里特别要重视的一件事,除此之外,企业里还有两件事很重要——机制和企业家精神。可以从华为这家企业看

到这两方面的重要性。

华为在重压下还能众志成城,创造优异的业绩,与其“财散人聚”的机制密切相关。或许华为最初并没有想到全员持股这种机制给企业带来的巨大变化,而今天我们来分析华为的发展,这种分享、共享的机制确实发挥了很大作用,充分调动员工的积极性,让员工从“要我做”变成“我要做”。

华为的成功有两点很重要,一个是机制,另一个是任正非的企业家精神。市场活力来自人,特别是来自企业家,来自企业家精神。这体现了企业家在经济生活中的重要作用。习近平总书记在2020年7月21日召开的企业家座谈会上对企业家精神做了新的诠释,提出五方面符合时代要求的中国企业家精神:爱国、创新、诚信、社会责任和国际视野,理解习近平总书记对企业家精神的这些要求非常重要。

最后,如何真真正正地让世界一流落地?无论做世界500强也好,做世界一流也好,一定要有内在逻辑。企业要做世界一流,有哪些内容是最重要的?我想有几个关键点——战略、整合、创新、管理和文化。

一是有清晰的战略和目标。例如当时中国建材集团就树立了“成为全球规模最大建材企业”的目标。而要做成规模最大,就要进入水泥这个行业,如果仅在装饰材料行业很难实现。这就是先定目标,然后缺什么找什么,按照这样的一套思维方式把事做成。

二是重视整合。企业不能仅靠自己创造资源,最重要的是学会整合资源。无论是中国建材集团的发展,还是国药集团的发展,都采用了大规模整合资源的方法。

三是加大创新力度,打造核心竞争力。企业的竞争归根到底

获得洞察力的三条路径：对核心假设进行重构、放弃和新增。

复盘，在于获得新洞察

□ 沈磊



联想控股管理学院高级总监
管理学博士沈磊

复盘的过程就是学习的过程，每个环节都有可能让我们有所领悟。一个好的复盘要满足“一个深度，两个维度”。“一个深度”是要从中得到深刻认识，以获得洞察力；“两个维度”是要涵盖“事为先，人为重”两个维度的洞察。复盘的目的不仅要对事情的认识有洞察力，对自我的认识和组织的运作情况也要有洞察力。

洞察力从何而来

洞察力是人通过表面现象精确判断出背后本质的能力。美国

认知心理学家加里·克莱因这样描述：“当我们获得洞察力时，就会恍然大悟——‘没错儿，这就是解决办法。’我们会有一种茅塞顿开的感觉。”当没有洞察力时，我们百思不得其解；而一旦获得洞察力，一切又是如此合乎情理。

克莱因提出了人们可以获得洞察力的三条路径，即对核心假设进行重构、放弃和新增。

重构。精益生产的根本宗旨是减少或消除浪费，零部件制成品的浪费是不可接受的，因此“可浪费的低成本”的核心假设需要被重构为“不浪费的低成本”。新的核心假设一旦确立，就需要打破常规的认识和做法，以促使大家提出创造性的策略。比如，改变预防性维修的工作方式，以降低成本，甚至对整个生产线进行重新设计，以降低供料、生产、质检和维修的总成本。

放弃。数据存在三方面的风险：第一，对汇报报告修订版本的反复更迭，增大了由人为疏忽导致的失察风险；第二，责任归属分散，交互增多，增大了多方合作出错的风险；第三，

汇报团队完全不核验的关键数据，扩大了数据之间逻辑不自洽的风险。因此，设定“汇报团队对最终报告负责”，并为此设计了短期、中期和长期的解决方案。

新增。在运营过程中会由于市场需求而不断衍生出新的关键因素。因此，总结经验重在提炼，通过复盘使“我们学到了什么”，而最深刻的学习来自对核心假设的重构、放弃和新增，也就是当复盘会结束时，我们需要通过复盘获得洞察力。

与常规解决问题的过程相比，洞察力并不是有意识或者刻意寻得的，洞察力的降临没有任何征兆。洞察力并不会作为一种可能的备选答案而出现，复盘给予我们获得洞察力的可能。

洞察力的结构化处理

“事为先，人为重”是复盘总结时常用的结构。“事为先”指先将我们对事情的洞见梳理清楚，这是复盘的第一要务。只有通过向过去学习，真正弄明白事情的前因后果，我们才有可能把将来的事情做得更好。“人为重”指我们将自身洞见梳理清楚。这些洞见不仅是对

是靠核心竞争力。企业没有核心技术是很难长久发展下去的。中国建材集团和国药集团都是把创新放在非常重要的位置。

四是强化管理。管理是企业的基本功。无论有什么样的科技，什么样的新经济，如果管理不好，产品的质量不好，成本降不下来，

企业很可能要面临失败的局面。

五是重视价值观。员工、团队、企业的价值观很重要，因为企业是靠价值观把大家凝聚在一起。□

自己的认识，更多的是对组织的运作情况和团队合作的认识。真正的学习是认识和改变自我，借事修己，人对了，事才有可能顺利。

一方面，“事为先”的二级结构。“事为先”包括“目的一目标一举措”，通过复盘可知，事情成败得失的洞察力大致会出现在4个区域，自下而上分别为：执行、打法、目标、意图。

执行。事情都是做出来的，正因为有了在梳理过程中列出的事项或任务，既定目标才有可能实现。只要做了某件事情，那么在事后复盘时，总会发现有些方面做得好，而有些方面做得不够好，因此，执行层面上就会有亮点和不足。亮点就是做事的诀窍，积累起来就产生了有效的执行清单，而不足则可以促使我们探求更好的做法。执行力的精进源于日积月累地与时间做朋友。正所谓：日进一寸，功不唐捐。

打法。打法是对如何实现目标的策略性思考，可以衍生出相应的行动。这就好比有多种出行方式可供选择，如公交、地铁、打车、开车、骑自行车，甚至可以步行。所有交通方式都可以到达目的地，只不过各有利弊，也会引发后续的一系列行动。如果选错了打法，哪怕执行再出色，都会影响到结果。比如，碰到晚高峰赶火车的情况，大家一般都会选择乘坐地铁而不是打车，这就是考虑到即使司机技术再好，也有可能迟到。打法是实现目标的关键，在具体实施时既要看到众多的可能性，又要做出明智的选择，所以，这个环节最容易获得洞察力。“上兵伐谋，谋定而后动”，执行是实操的智慧，打法是谋略的智慧。在打法上积累的洞察力，就像尺子上的刻度，能衡量出我们对事情的理解程度。

目标。目标是衡量目的实现

程度的标志，主要作用是将意思模糊的目的变得可衡量、可评估和可管理。在明确目的的前提下，目标就是与之相匹配的衡量物。可见，目的和目标恰如一枚硬币的两面，相生相伴。因此，追求目标层面的洞察力会出现两种典型的情况：第一，发现目标不匹配，似乎另有目的；第二，发现目标找错了，那是因为目的本来就想错了。我们将第二种情况归入意图层面，先来重点关注第一种情况。“知止而有得”，目标就像箭靶，如果瞄错了靶子，就算箭法再高超，临场发挥再稳定，结果都将徒劳无功。相比正确地做事情，更重要的是做正确的事情。

意图。意图指我们究竟想要什么，也就是做事情的目的。在复盘过程中，我们反复强调：目的是检验工作成效的终极判断标准。在一致性的目标体系中，意图位于逻辑的顶层，是体系的统领，决定目标、打法和执行。不过，正如追问“人为什么活着”，对意图的探询是一个终极问题，容易提出却不好回答，我们需要经历一个反复探询的过程，才能锁定那个真正的答案。而复盘到最后，如果要重构、放弃和新增意图，很可能牵一发而动全身，这种洞察力颠覆的将是整个体系。

总之，通过对某件事情的复盘，我们有可能在自下而上的“执行、打法、目标、意图”4个区域获得洞察力，这是由“事为先”延展出的二级结构，有助于将散点式的洞察力进行分层呈现。层级越高的洞察力，对事情的影响就越大，也就越需要在总结经验时牢记于心，更要落在行动上。

另一方面，“人为重”的二级结构。“人为重”是对自己的行为和团队运作的反思。洞察力可以从目的和目标、角色和责任、流程和方

法、人际互动、环境等方面构成。

目的和目标。在真正着手做一件事情之前，团队成员都应该清楚事情的目的和目标。团队是否对目的和目标了如指掌？要“以终为始”，重视统一目的和目标，这决定了后续执行的成效。

角色和责任。为了达成预期的效果，团队成员都要清楚自己的角色是什么、担负的责任是什么、团队如何分工以及需要达成的结果是什么。要做好“本位主义”，站在各自的立场将诉求讲清楚，通过交流和碰撞，最终谋求全局的协调与一致。归根结底，大家首先是公司的一份子，对公司是负有责任的。

流程和方法。要明确任务从开始到结束的推进流程，团队成员应该清楚整个流程和关键环节以及以什么样的方式合作，节奏、议事规则、决策是如何产生的。在整个过程中，做好沟通、协调，及时校正目的和目标，也可以重新审视并优化方案，并通过活动积累经验和教训。

人际互动。要解决在整个过程中，团队内部是如何沟通交流、如何处理意见分歧、如何达成共识、团队成员对自己的沟通风格与成效有怎样的反思和洞察等。在沟通中，双方需要尽量表达不同的想法，珍视每个问题可能带来的洞见，而不是满足于表面的融洽。

环境。个人和团队都不是孤立存在的，而是与外在环境存在交互。环境因素的变化往往会导致事情发生相应的变化。同时，事情的成败也与环境中的支持和阻碍因素密不可分。

获取洞察力的实战要点

在复盘实战中，获取洞察力有三大实战要点。

第一，认识要转化为行动。若想复盘产生效果，（下转第25页）

欧美印等国家和地区主张原料药制造回归 特色原料药和专利原料药成长价值凸显

□付佳

日前,欧盟发布一份长达58页的报告,对原料药生产和回流进行权衡,并极力促进欧盟进行原料药生产。

不仅是欧盟,近年来美国、日本、印度也开始呼吁减少原料药进口依赖。一时间,原料药产业“回迁”“本土化”引起广泛关注。那么,欧美印等国家和地区原料药能否顺利“回迁”?在此情况下,作为全球最大的原料药出口国,我国原料药产业又将如何发力?

“回迁”呼声高涨

目前,我国是全球最大的原料药生产国与出口国。

根据Clarivate数据,中国能够生产约1650个品种的原料药,产能约占全球的30%,其中部分原料药和中间体品种在全球市场占有相当份额,如抗生素原料药产量占据世界总产量的近30%,扑热息痛原料药产量为世界总产量的50%。

在出口方面,我国原料药出口至全球近200个国家和地区,在全球医药工业产业链中占据重要位置。

然而,随着我国原料药产业的壮大,以及新冠疫情期间某些关键药物原料药短缺等问题的出现,美国、印度、欧洲等国家和地区出现了原料药“回迁”、产业本土化发展的呼声。



2020年3月,美国提出,鼓励企业在本土生产药品和原料药。

2020年上半年,印度出台一系列支持原料药产业的政策,如扩大原料药产业园建设,促进印度制药业所需的关键起始原材料、医药中间体和原料药在国内自主生产。

2020年6月,法国呼吁将本国短缺药物和必需药物的研究和制造,包括具有更高附加值的药物和疫苗生产链迁回本国。

2020年9月,欧洲议会建议通过采取激励措施,鼓励制药公司将部分生产回迁至欧洲,以此解决药品短缺问题。

“出口至欧美印等国家和地区的原料药占我国原料药出口总额的1/3还多,这些国家和地区的原料药产业回迁或本土化势必影响我国原料药出口。”中国医药保健品进出口商会工作人员石天放分析称。

事实上,我国原料药出口已出现增长乏力的苗头。北京东方比特科技有限公司总经理吴惠芳介绍,2022年下半年,我国维生素类原料药出口价格出现下跌,交易量也相应减少。如维生素C原料药出口额约为8亿美元,同比下降15.24%。

对“回迁”呼声高涨所带来的影响,原料药企业也深有感触。在2023年第88届API原料药展会上,有原料药企业相关人员表示,国内原料药企业已很难打入印度市场。即便顺利打入印度市场,利润也微乎其微。他还透露,近期其所在企业生产的原料药对印度的出口额也有所下降。

“回迁”并非一蹴而就

受访企业普遍认为,虽然各国已出台相应的扶持政策,且我国原料药出口已受到影响,但“回迁”并非一蹴而就。

在吴惠芳看来,全球医药产业链的分工格局是市场自由选择的结果。市场考虑的是成本优先、效率优先。而我国能成为全球最大原料药生产国和出口国,也是基于我国原料药产业综合生产成本低、生产效率高。

“美国、印度、欧盟等国家和地区推动原料药产业回迁,其面临的困难并不是不掌握原料药生产技术,而在于产业工人不足、环保要求不易满足、生产成本要素不具优势等。”石天放表示,我国原料药产业拥有上游完整的基础化工原料,背靠产业链的优势,经过多年持续发展,已形成良好的业态,在原料药生产成本、产品质量、环保水平等方面都具有较强优势。

在石天放看来,对于环保要求较高的美国、欧洲等国家和地区而言,如何解决环保问题成为“回迁”的主要问题之一。

据了解,原料药属于高污染产业,生产过程涉及大量化学反应,产生的废水、废气、废渣量大且成分复杂,处理存在一定难度,要投入大量资金、人力、物力以达到环保要求,这意味着原料药成本增加。

南方一家原料药出口企业负责销售工作的廖经理判断,在欧美等国家和地区,大宗原料药生产回迁的可能性较小,因其成本远高于我国;但高端原料药附加值高、利

润空间大,“回迁”可能性较大。但无论是哪种“回迁”,都需要一定时间。

“与美国、欧洲不同,印度对环保要求不高,但是其工业基础不完备,水电气配套设施、交通运输等方面较为欠缺,短时间内难以形成大规模原料药生产制造。”石天放表示。

倒逼产业转型升级

在业内人士看来,“回迁”虽然不能一蹴而就,但也是倒逼我国原料药产业转型升级的一次机会。

一直以来,我国传统大宗原料药毛利较低,存在产能过剩现象。“尽管新冠疫情期间,国际市场原料药需求旺盛,加之海运、储存等成本上涨,部分拉动了原料药均价和出口额总体上升。但随着新冠治疗药物国际市场需求下降,加之多国支持医药产业链本土化,未来我国以大宗原料药为主的出口模式难以维持长久的良性增长。”石天放说,创新原料药和特色原料药等高端原料药附加值高、成长性强,是提升市场竞争力的重要领域。

特色原料药主要用于慢病用药、抗病毒药物、抗肿瘤药物、造影剂等的生产,下游为专利刚刚到期或即将到期的“新”仿制药,相对于大宗原料药,其技术壁垒相对较高,市场竞争格局略为宽松,毛利相对较高。据 Evaluate Pharma 预

计,2021—2024 年约有 1450 亿美元销售额的专利药到期,相应的仿制药替代空间约为 145 亿—290 亿美元。

“未来随着‘新’仿制药的增加,对特色原料药的需求也将不断增加。”廖经理表示,不断加大创新研发力度,发展特色原料药和专利原料药是提升我国原料药产业国际竞争力的重要途径之一。例如,在产品开发上往结构复杂、高附加值的细分种类方向发展,建立一定的技术门槛;在工艺开发上向高效能、低污染、绿色化升级,发展生物技术;开展 CXO 业务等。

另一方面,我国原料药产业也要不断开拓、积极布局东南亚、拉美、非洲、中东等新兴市场。

对于如何拓展新兴市场,吴惠芳提出,可以采取近年来中国创新药通过跨境交易许可(license out)向海外授权方式和海外投融资方式等多元化的国际市场拓展方法。“当然,在这一过程中,合规方面要尽快与国际接轨。”吴惠芳表示。

此外,对于扩展、布局国际新兴市场,石天放认为,仅采用价格竞争的模式不是最好的策略。一方面要保持成本优势;另一方面要不断提升产品质量,加强高端产品研发、出口,提升中国产品品牌形象。□

(上接第 47 页)

第五,金融与制造业融为一体的战 略必须分清主次,控制其中蕴含的风险。制造业要发展到产业数一数二的地位,不仅需要技术创新,而且需要市场开拓,而市场开拓往往离不开金融支持。所以,通用电气当年进入金融业,为消费者和产业客户提供购买产品和设备的融资,这是制造业发展的必

然。但金融与制造业融为一体的战略必须分清主次,发展金融业务是为了支持制造业的发展而不是脱离制造业,喧宾夺主,甚至从制造业抽取现金支持金融业务的发展,这种融合方式就是本末倒置,最终会动摇企业根基。

规模和竞争力,也就是通常所说的大和强是一对矛盾,其对立统一和向对立面的转化,是推动企业

发展的内在因素。竞争力是规模的基础,脱离这个基础片面追求规模,将是无源之水、无本之木,这是常识,遵循常识而不是机巧、捷径和资本运作造就了伟大的企业。适者生存仅在与“不适者不能生存”关系上才有意义,换句话说,进化必要有淘汰,发展必要有变革。□

挖掘工业机器人产业潜力

□ 金瑞

一段时间以来，工业机器人市场蓬勃发展，市场规模创下历史新高。如何更好地提升国产工业机器人品牌竞争力、升级工业化水平，已成为经济领域一个非常重要的问题。当前，工业机器人在工业制造领域的使用，正在成为推动新型工业化的标志性技术之一。

早在20世纪50年代末，欧美和日本等国的制造业就开始使用工业机器人。进入新世纪，工业机器人越来越多地融入信息化和人工智能因素，成为高技术工业生产“明星”。总之，工业机器人伴随着现代工业的发展而诞生和成长。在先进工业化国家，大都会有工业机器人的更大舞台。而作为发展中国家，我国的工业机器人起步较晚，上世纪80年代开始探索，到21世纪在少数领域有一定规模的商业性运用，开始进入竞争性市场。

后来者居上，一旦发力，就会有不同凡响的表现，而非亦步亦趋。我国工业机器人发展，从诞生时就有了向新型工业化提升的技术创新取向。我国庞大和完整的工业经济体系，使工业机器人如同是撒在肥沃大地上的树种：萌芽、成长、壮大、成林。作为“世界工厂”，我国工业机器人的运用场景和市场规模，以及工业机器人制造能力培育，都有巨大的潜力，即受需求和供给双向推动。由于机器人在我国的萌发或引入一开始就受新型工业化的召唤，具有新型工业化的时代印记，所以凡提及和关注工业机器人者，都是在为新型工业化而思而行，为新型工业化的技术创新探寻可行路径和创新方式。

就其根本性质而言，工业机器人的诞生和前期使用，主要是为了替代和增强“人手”功能。机器人比自然人更有力，更耐劳，只要给它以指令和规定程序，工业机器人便可以成为精准、稳定、不知疲倦的执行者并自动化运行。这体现了工业技术性质的基本取向。

进入新型工业化阶段，工业机器人的技术取向越来越倾向于替代和延伸“人脑”功能，并探索生成式人工智能的植入，产生更高人工智能水平的工业机器人。

这是新时代工业机器人技术核心内涵的演化方向，体现出新型工业化和未来工业的趋势要求。

从运势看，如今工业机器人世界市场渐成规模。有调研机构预估，2022年至2031年，全球工业机器人市场规模年均复合增长率可望达到27%。目前，我国是全球第一大工业机器人市场。国际机器人联合会(IFR)数据显示，2021年我国市场工业机器人新增装机量达26.82万台，占同期全球市场比重约51.9%。

数据显示，2015年至2022年，我国工业机器人国产化率由17.5%提升至35.5%，也就是说，国产工业机器人占比仍然不足四成；外资品牌工业机器人份额占六成以上。而且国产品牌是以小型工业机器人为主，对于技术和品质要求更高的大型工业机器人，外资品牌的竞争优势依然存在。即使是小型工业机器人，国产设备的性能、精度、耐用性等技术水平，与外资品牌尚且存在一定差距。

在大多数制造业部门，工业机器人渗透率还比较低，国产品牌工业机器人有许多方面的渗透机会。特别是在一些新兴领域，可以成为国产工业机器人的突击点。例如，在工业机器人分支的协作机器人领域发力。与传统工业机器人相比，协作机器人具有安全、易用、灵活等特征。特别是在柔性操作要求较高的领域，由于仍较依赖人力，就为协作机器人的渗透提供了更多机会。

工业机器人向工业领域的广泛渗透，可以带动供应链的延伸，提升供应链素质。即使是外资工业机器人品牌进入我国设厂，也会带动国外供应链体系与我国市场连接，中外品牌合力将带动国内零部件厂商的开拓布局。目前，除了操作系统、专用芯片外，协作机器人的其他核心零部件几乎全部可以国产化。而本土供应链的成长又会反哺国产工业机器人的整体竞争力，成为新型工业化有力的赋能力量，使新型工业化“风景这边独好”。□

（作者系中国社会科学院学部委员）

合成生物产业加快布局

□张素娟 胥彦玲

合成生物学是继“DNA双螺旋结构的发现”和“人类基因组计划”之后，以工程化的手段设计合成基因组为标志的第三次生物技术革命，将为社会经济问题提供解决方案，创造价值链高端的新经济增长点。

全球合成生物学市场呈高速增长态势，据中信证券专家预测，2030年至2040年合成生物学每年带来的经济影响或超万亿美元。当前，培育发展合成生物产业、塑造新动能新优势已成为各国的共识。全球主要国家加快战略前瞻布局，美欧等发达国家纷纷制定战略。我国从“十三五”时期开始，合成生物学被列为战略前瞻性重大科学问题和前沿共性生物技术，北京、上海、深圳、天津等地方政府也陆续将合成生物学列为重点关注领域，《“十四五”生物经济发展规划》中明确提出，包括合成生物学在内的生物经济是未来中国经济转型的新动力。

合成生物技术正快速向实用化、产业化方向发展。一方面以基因组编辑为代表的新技术带来了合成生物学领域前所未有的突破。人工合成基因组技术在代谢工程、蛋白工程、细胞工程、基因工程、制药工程中的运用拓展了合成生物学的应用前景，另一方面世界各地相继建立合成生物学研究机构和重点实验室。全球从事合成生物学领域的公司已多达500家，

合成生物公司呈现出百家争鸣的局面。

我国合成生物学竞争力优势凸显，但仍面临诸多挑战。发展绿色生物经济和实现“双碳”目标的共识为我国合成生物产业发展带来重大机遇，从现在起到2027年，是合成生物产业发展的重要窗口期。目前，合成生物学仍面临底层技术和规模化生产瓶颈，跨学科人才缺乏，行业标准、政策法规与伦理研究相对滞后等诸多挑战，还需从多方面突破创新，构筑多层次、多维度协作网络，推动我国合成生物学高质量发展。

首先，强化宏观政策引领，打造规划布局一盘棋。当前各国相继发布合成生物学发展路线图和战略规划，我国也应加快构建和完成面向合成生物产业的新型政策体系，明确合成生物学在科技、产业的重点领域和发展方向，研制符合我国国情的合成生物学发展路线图，以工业生物技术为开端，逐渐渗透到医学、农业、能源等领域。制定相应的研发、生产、应用各环节以及与其衔接的配套政策和规范体系，明确相应的主管部门，厘清责权，建立科学、理性、有效可行的管理体系，统筹推进合成生物产业科学有序发展。

其次，加大研发投入，构建高效基础研究体系。通过加大研发投入实现科技创新引领产业发展，是多国推动合成生物产业化发展

的路径选择。2022年9月份，美国总统签署了《国家生物技术和生物制造计划》总统令，提出将提供总额超20亿美元的资金投入。欧盟委员会启动的“第六框架计划”，共对18项合成生物学项目投资了逾3.2亿欧元。在我国，相关部委也加大投入，支持国家重点研发计划“合成生物学”重点专项。未来，我国需进一步加大重大项目支持和实施力度，加速底层技术突破验证和转化扩容，发展功能更加强大的基因编辑技术、底盘细胞构建等底层技术，突破更多的原创性成果，实现对新生物体系的可预测设计和器件标准化。

最后，推动创新链、产业链、资金链、人才链、政策链等深度融合，更好构筑自立自强的合成生物技术创新体系，把关乎产业发展的核心技术牢牢掌握在自己手中。合成生物研发投入、试错成本极高，从投研到产业落地周期较长，国家和地方政府在项目孵化、人才、资金等方面给予初创企业持续性的优惠扶持政策。支持领军企业聚焦行业“卡脖子”问题，巩固“领跑”优势，“真金白银”支持企业技术攻关、标准创新和知识产权保护。强化合成生物学领域新型研发机构建设，促进多学科交叉、有效合作，形成优势互补、协同创新网络，打通前沿科技成果产业转化路径。□

专精特新：到底活得怎么样？

□裴金钢

具备专业化、精细化、特色化、新颖化特征的中小企业，近年来，一直被寄予厚望。财政部、工信部还联合发文，协同政策，专门支持其高质量发展。

那么，截至2023年一季度，A股市场上的专精特新类企业到底活得怎么样？

营收规模多数不高：二成五不足一亿元

根据中国证券登记结算有限责任公司公布的数据，A股具备专精特新风格的企业共有640家，涉及53个细分行业。

截至2023年5月下旬，公开数据显示，在上述640家企业中，企业营收规模达到100亿元的企业有1家，企业数量占比不到0.2%。

企业营收规模在50亿元至75亿元间的有3家，企业数量占比不足0.5%。企业营收规模在20亿元至50亿元间的有13家，企业数量占比在2%左右。企业营收规模在10亿元至20亿元间的有19家，企业数量占比不足3%。企业营收规模在5亿元至10亿元间的有66家，企业数量占比约10%。企业营收规模在1亿元至5亿元间的有375家，企业数量占比约59%。企业营收规模在0.1亿元至1亿元间的有163家，企业数量占比超25%。

综上所述，A股专精特新风格板块内企业，营收规模在1亿元至5亿元间的企业最多，其次是营收规模在1000万元至1亿元间的。这两类企业合计占比超过84%。

整体来看，A股专精特新风格板块企业营收规模普遍偏小，能够超过10亿元的企业只有36家，企业数量占比不足6%。

主业利润普遍偏少：近两成四主业亏损

公开数据显示，在上述640家企业中，扣非净利润在5亿元至8亿元间的企业有3家，企业数量占比不到0.5%。

扣非净利润在2亿元至5亿元间的有7家，企业数量占比在1%左右。

扣非净利润在1亿元至2亿元间的有28家，企业数量占比约4.4%。

扣非净利润在0.5亿元至1亿元间的有54家，企业数量占比约8.4%。

扣非净利润在0.1亿元至0.5亿元间的有244家，企业数量占比约38%。

扣非净利润在0.05亿元至0.1亿元间的有80家，企业数量占比12.5%。

扣非净利润在0元至0.05亿元间的有66家，企业数量占比约10.3%。

扣非净利润为负数的企业有152家，企业数量占比约23.8%。

综上所述，A股专精特新风格板块内的企业，其主业净利润在0.1亿元至0.5亿元间的企业最多，数量占比38%；其次是主业亏损的企业，数量占比近24%；第三多的是主业净利润在0元至0.1亿元间的企业，数量占比近23%。

整体看，A股专精特新板块企业的主业净利润能够超过5亿元的企业凤毛麟角，绝大多数企业主业净利润规模普遍偏少，近两成四的企业主业亏损。

超三成企业主业净利率非同小可

尽管A股市场上具备专精特新风格的企业营收规模和主业净利润规模普遍偏小，但却有超三成的企业主业净利润率非同小可。

公开数据显示，在上述640家企业中，扣非净利润规模与营收规模的比值在30%至67%间的企业有26家，企业数量占比约4%。

扣非净利润规模与营收规模的比值在20%至30%间的企业有54家，企业数量占比约8.4%。

扣非净利润规模与营收规模的比值在10%至20%间的企业有140家，企业数量占比近22%。

扣非净利润规模与营收规模的比值在5%至10%间的有124家，企业数量占比约19.4%。

扣非净利润规模与营收规模的比值在0至5%间的企业有144家，企业数量占比约23%。

综上所述，A股专精特新风格板块，扣非净利润规模与营收规模的比值大于10%的企业数量为220家，板块占比超过34%。这些主业净利润率较高的企业，占盈利企业数量的45.45%。

近四成企业成长能力惊人

如果从企业成长能力角度分析，A股市场上具备专精特新风格的企业，确有一批堪称成长标兵。

首先,从企业收入同比增幅角度看,不少企业成长能力普遍较高。

在这640家企业中,企业收入同比增幅在100%至343%之间的企业有29家,企业数量占比约4.5%。

企业收入同比增幅在30%至100%之间的企业有111家,企业数量占比约超17%。

企业收入同比增幅在20%至30%之间的企业有44家,企业数量占比近7%。

企业收入同比增幅在10%至20%之间的企业有59家,企业数量占比近9.2%。

企业收入同比增幅大于0小于10%的企业有313家,企业数量占比近49%。

综上所述,A股专精特新风格板块内的企业,营收同比增幅在两位数以上的企业数量为243家,占板块内企业数量的38%,占盈利企业数量(501家)的48.5%。

其次,从企业利润同比增幅角度看,很多企业的成长能力也能给投资人带去诸多惊喜。

在上述640家企业中,企业利润同比增幅超过1000%的企业有4家,企业数量占比超0.6%。

企业利润同比增幅在101%至796%之间的企业有87家,企业数量占比近14%。

企业利润同比增幅在20%至100%间的企业有108家,企业数量占比近17%。

企业利润同比增幅在10%至20%之间的企业有33家,企业数量占比超5%。

综上所述,在A股专精特新风格板块,企业利润同比增幅在两位数以上的企业数量为232家,板块内企业数量占比超过36%,这些企业占盈利企业数量(501家)的46%。

企业成本控制出色

近四成专精特新风格企业具备令人欣喜的成长能力,这直接受益于相关企业具备超强的成本控制力。

数据研究发现,在上述640家企业中,企业经营成本与营业收入的比值,平均不足66%。

其中,企业经营成本与营业收入的比值小于10%的企业有7家,只有1家亏损。

企业经营成本与营业收入的比值大于10%小于20%的企业有10家,也只有1家亏损。

企业经营成本与营业收入的比值大于20%小于30%的企业有12家,有3家亏损。

企业经营成本与营业收入的比值大于30%小于40%的企业有34家,有7家亏损。

企业经营成本与营业收入的比值大于40%小于50%的企业有52家,有9家亏损。

企业经营成本与营业收入的比值大于50%小于60%的企业有80家,也有9家亏损。

企业经营成本与营业收入的比值大于60%小于70%的企业有136家,有24家亏损。

企业经营成本与营业收入的比值大于70%的企业有308家,其中有73家亏损。

综上所述,A股专精特新风格板块企业,多数企业成本控制力较强。而进一步的对比研究发现,成本控制能力越强的企业,其亏损概率越小;反之,亏损概率越大。

产品库存普遍畸高

专精特新风格企业出现亏损,最主要的原因是企业存货额畸高。

公开数据研究发现,上述640家企业的存货与营收规模的比值平均将近173%。

其中,存货与营收规模的比值大于1100%小于2000%的企业有4

家,这4家企业全部亏损。

存货与营收规模的比值大于100%小于1000%的企业有382家,其中106家企业亏损。

存货与营收规模的比值大于50%小于100%的企业有179家,其中15家亏损。

存货与营收规模的比值大于0小于50%的企业有75家,其中8家企业亏损。

对比分析不难发现,A股专精特新风格板块,企业存货与营收规模的比值多数畸高,该比值的大小与企业亏损概率成正比例。库存畸高正是专精特新企业出现亏损的重要原因。

单兵科效能低下

实事求是地讲,导致专精特新风格企业出现亏损的原因有很多,除了库存畸高,研发竞争烈度攀升是直接因素之一。

数据分析发现,上述640家企业的研发费用与营业收入的比值平均为11.53%。

其中,企业研发费用与营业收入的比值大于100%的企业有1家,幸运的是,这家企业并未出现亏损情况。

除上述企业之外,企业研发费用与营业收入的比值大于30%小于50%的企业还有46家,只有4家盈利,其余42家全部亏损。

企业研发费用与营业收入的比值大于20%小于30%的企业有39家,有18家亏损。

企业研发费用与营业收入的比值大于10%小于20%的企业有140家,有26家亏损。

综上所述,研发费用与营业收入的比值高于10%的企业合计有86家,其中业绩出现亏损的企业数量占全板块全部亏损企业数量(139家)的62%。科技创新的激烈竞争,正在导致专精特新企业各自为战,这种没有合力的单兵作战,



“电子工业大米”为何涨价

□王若达

近期，受手机、新能源汽车、家电等终端需求回暖带动，多层陶瓷电容器（MLCC）的出货量逐步增大，一些企业还发布了相关产品涨价函。而在此前，MLCC 跌价周期超过 14 个月。

MLCC 是电子工业中最常用的元件之一，由于其具有高可靠性、高精度、高集成度、智能化、大容量、小型化等特点，通常被称为“电子工业大米”。

有电路板的地方基本都有 MLCC 的身影。比如，每台电视需要大约 500 个 MLCC；每台笔记本电脑需要大约 1000 个 MLCC；每部 iPhone 需要 1000 多个 MLCC；每辆新能源汽车的 MLCC 使用量更是高达 10000 个单元左右。

据中国电子元件协会统计，全球 MLCC 市场规模 2022 年大约为 1200 亿元。其中，中国市场占全球总规模比例约 42%，是全球最大的 MLCC 市场。随着行业需求量逐渐增加，预计到 2025 年全球 MLCC 市场规模有望达到 1490 亿元。目前，MLCC 最高涨幅已达

40%。

对下半年景气度的预判使得 MLCC 价格跳涨。2022 年 MLCC 行业经历了降价和库存减少的阶段，随着 MLCC 需求的恢复，库存削减逐步完成，其价格正在反弹。苹果、三星、华为等手机品牌的高端创新增加了对 MLCC 的需求，汽车的电子化率不断提高，对 MLCC 的需求也在增加。

行业周期性波动叠加市场不确定性催生涨价。电子元器件属于周期性行业，具有需求增加—价格上涨—产能增加—库存增加—价格下降—产能下降的循环模式。

之前，MLCC 的长期低价为相关电子电器产品的普及和技术进步作出了贡献，但也影响了 MLCC 企业的利润。因此，MLCC 价格的适当上涨是对产品本身应有价值的回归，有利于促进行业的健康发展。

由于 MLCC 有近 20 种生产工艺，MLCC 生产线和设备的投资也很可观，其技术和资金壁垒阻碍了相当多的企业进入市场。与之对

应的，却是 MLCC 单价非常低，普通 MLCC 价格只有几厘钱，这也就导致了只有极少数企业才能进入行业并维持在合理运营区间。虽然 MLCC 已有几十年的发展历史，下游应用广泛，需求持续旺盛，但我国生产企业整体规模和中高端产品技术水平与国际头部企业差距较大。

营造良好的产业生态是 MLCC 产业稳定发展的关键。当前国际形势纷繁复杂，需要供需双方共同努力打造上下游产业链协同发展的产业生态系统。强大的中国电子整机企业不仅要向 MLCC 企业询价，还要加强对 MLCC 制造商的技术指导，共同制定标准，加大对 MLCC 企业的支持力度。

长期来看，我国 MLCC 企业应持续扩大产能、掌握核心技术、保障产品议价能力，实现从定义技术到定义产品再到定义生态的跨越。□

（作者系中国电子信息产业发展研究院高级分析师）

拉高了企业成本，降低了市场效能，已经成为专精特新企业亏损的直接诱因之一。

多数企业资金缺口大

营收规模偏小，主业净利润偏少，库存畸高，科研投入骑虎难下……这些因素叠加在一起，直接导致 A 股专精特新风格板块内的 640

家企业多数面临现金流问题。

数据分析发现，该板块全部企业总现金流平均已现负数（-0.05 亿元）。其中，企业总现金流缺口在 11 亿元至 20 亿元间的企业有 5 家；缺口在 5 亿元至 10 亿元的企业有 15 家，缺口在 1 亿元至 5 亿元的企业有 130 家，缺口在 0.5 亿

元至 1 亿元的企业有 86 家，缺口在 0.1 亿元至 0.5 亿元的企业有 124 家，缺口在 0.01 亿元至 0.09 亿元的企业有 30 家。

总之，A 股专精特新风格板块有超过 60% 的企业总现金流为负数。这一数据让板块整体缺钱的家底暴露无遗。□



浅谈家族企业的代际冲突与权力传承

□房诗雨 肖贵蓉

一般认为，家族企业是在血缘关系基础上，以追求家族集体利益为目标，以实际控制股权为手段，以亲情作为第一原则，以弱组织和强网络为特点的企业。家族企业区别于其他企业的一个特别之处是其所有权与经营权都可以向其家庭的后代成员传承。

中国在改革开放后，于20世纪70年代末至80年代初出现了第一批家族企业，发展至今，这些企业已陆续进入权力传承的高峰期。年龄差距悬殊的两代人在家族企业内进行权力交接，他们的代际冲突问题加大了权力传承的难度。

研究显示，企业权力交接是否顺利，关键作用因素在于接班人的年龄、受教育程度、性格特征、过往管理经验(公司规模、行业特点、公司数量等)以及管理类型等。接班人自身所具备的特征能否与将来接班的企业相匹配决定了接班者能否为企业带来成功的企业变革。另外，在企业传承中，很多企业传承人与企业的匹配程度并不高，因此，为了顺利完成企业权力

的传承与交接，企业便将目光投向了职业经理人。

家族企业权力传承基本包含两个层面：一是企业创始人与企业继承人之间的权力传承；另一则是企业元老级中高层管理人员与新一批职业经理人之间的权力传承。其中，企业创始人与企业继承人的权力传承主要是企业所有权与经营权传递，企业元老级中高层管理人员与新一批职业经理人的权力传承主要是管理权力传承。

家族企业的权力传承过程可以划分为接触、共事、退出三个阶段，并表现为创始人与继承人以及元老级管理者和职业经理人等新生代之间两条既相同又相异的权力传承代际冲突路径。接触阶段为权力传承两代人刚接触时期，即继承人未进入企业并即将进入企业的阶段。共事阶段为权力传承两代人共同就职于企业当中，存在工作交集并开始进行权力正式交接的阶段。退出阶段为权力传者开始退出企业或已经退出企业阶段，管理权力已经或基本传给继承者阶段。家族企业代际冲突问题

会随着权力传承阶段的深入而不断升级，直至权力传承完毕。

虽然社会背景和企业行业背景基本相同，但由于在企业内所处的身份及掌握的权力层级不同，企业主与继承人、企业元老级管理人员与新生代骨干员工之间的代际冲突问题有共性也有特别之处。权力传承接触阶段主要为继承意愿冲突。企业主与继承人之间外部宏观环境、成长环境、教育程度、企业情感投入程度存在差异和冲突，形成了两代人个性冲突及意愿冲突。企业元老与新生代管理人员之间的继承意愿冲突问题也同样存在，但表现为找不到合适人选或合适人选不愿意继承的意愿冲突。权力传承共事阶段主要为管理认知冲突。企业主与继承人的管理认知冲突表现为企业战略判断冲突、管理方法冲突、管理理念冲突。企业元老与新生代管理人员共事阶段的管理认知冲突表现为工作任务认知冲突、工作关系认知冲突、工作程序认知冲突。而在权力退出阶段的代际冲突为权力渴求冲突。企业主与继承人在企

业所有权和经营权上都表现出了强烈的渴求。企业元老与新生代之间都表现出了对于本部门管理权力、价值肯定等有限资源争夺的冲突。

为了权力顺利传承,对于不同阶段的代际冲突问题可以采用不同的解决策略。企业创始人与继承人在接触阶段产生的继承意愿冲突问题,可以采用渗透引导策略。

在父辈创业阶段,也是在继承者成长过程更早期应介入进行思想渗透引导,使其尽早了解企业,参与父母奋斗过程,见证企业成长过程;父辈主动与继承人分享经营经验,针对企业内部管理问题进行探讨和引导,会更有助于建立继承人对企业的情感,从而避免企业情感投入方面的冲突问题。企业创始人如果有让子女有继承企业的意向,对于传统行业的企业来说,不仅要重视其知识教育,更要注重其实践经验的积累。让继承人有足够的空间在中国接受教育,融入中国大环境当中,成长过程中与父母、社会利益群体保持接触和思想沟通,更有利于企业继承人了解社会,了解行业,建立人脉。

在企业创始人与继承人共事阶段,如果产生管理认知冲突,创始人可以采取控制指导策略,继承人可采取柔性妥协策略。发展战略眼光及管理能力的形成需要大量的知识积累及经验储备作为基础,创始人在与继承人共事阶段可以有意识地培养继承人这方面的能力。另外,从继承人进入企业初期,创始人要控制继承人权力获得的过程,安排继承人从基层做起,多轮岗历练。继承人经过自身的努力获得职位晋升,积累经验,提高管理能力,了解多行业的业态发展模式,培养战略眼光。而继承人在这一阶段应采取一定的柔性

妥协策略:一方面,要肯定创始人在企业管理上的丰富经验和人生阅历,在双方的接触中懂得变通,针对创始人做出的管理决策进行回避和服从;另一方面,也要创造和谐的内部氛围,并和创始人充分交流,用创始人能接受的方式表明自己的观点,争取得到其对自己的认同。

在退出阶段,企业出现的权力渴求冲突问题需要创始人的理性认识,也需要继承人善于运用情感关怀化解传者因权威失落而对企业权力的留恋。因此,在面对权力渴求冲突时,创始人应采取理性认识策略,继承人应采取情感承诺策略。子女在情感上多给予父辈关怀,在管理企业的时候多征求他们的意见和看法,以满足父辈在家族企业上的存在感,同时不断提高自身的管理能力并给予父辈相应的承诺以期改善他的放手意愿。创始人也应该理性地面对现实,允许继承人进行试错,并接受他们可能会以不同但有效的方式管理企业。若双方积极应对交权意愿冲突,则冲突会完美解决,这也意味着企业代际传承的圆满结束。

针对企业元老级管理人员与新生代骨干管理人员在接触阶段的接班人素质选择冲突,老

一辈人要用开放和变化的眼光去看待年轻人,采用客观理性策略去选择接班人。对于接班人素质要求应结合每代人的特点,如果想要经验丰富,那就要将候选接班人年龄设定得稍大一些,同时也要接受候选人已稳定的工作思维习惯。如果想要可塑性强、有活力,那就要选择年龄稍小、工作年限短的人,但也要接受他们的个性和碰撞。如果忽略了每代人年龄、性格、能力之间的差异,就会在选拔候选人的时候陷入矛盾困局之中。

在共事阶段,元老级管理人员

与新生代骨干管理人员的管理认知冲突表明,元老级管理人员要采取观察沟通策略,新生代管理人员可以采用折中学习策略。元老级管理人员通过及时、有效的沟通向新生代管理人员告知组织的信息,使他们更加清晰自己的岗位职责及工作内容,协助他们融入团队。新生代管理人员主动向前辈虚心请教,及时汇报工作困难,寻求指导和帮助。实践中,元老级管理人员应该在放手新生代管理人员开展工作的同时,观察他们工作开展过程中的漏洞和风险,并针对可能出现的问题以协商而非命令的方式与新生代管理人员进行工作交流,促进双方换位思考。优化重塑组织结构,使其尽量扁平化,简化工作流程,从而也减少了新生代员工与元老级管理人员因为工作任务和程序上的不一致而产生的摩擦。

在退出阶段,面对元老级管理人员与新生代管理人员之间的权力渴求冲突,元老级管理人员要采取客观接受策略,新生代管理人员要采取信任策略。元老级管理人员在企业面临管理权力迭代的时候也要客观地接受现实,多从企业长远发展角度考虑,慷慨放手,退出核心管理岗位。在这个过程中,企业高层管理人员可出面进行慰问和安抚,对于有重要贡献的元老级管理人员进行表彰或奖励,让他们安心退出岗位。对于有余力想继续发光发热的元老,可以跟公司申请去其他子公司从事具体工作,既能相对降低一些劳动强度,又能继续服务企业。对于新生代管理人员,既然选择进入企业从事这个岗位的工作,就要选择信任公司、信任元老级管理人员。只有建立在信任的基础上,双方才能愉快工作,顺利完成权力传递;只有双方共同努力调整心态,才能缓解两代人的代际冲突问题。□

省企联领导与拉萨市副市长匡晖一行座谈交流

5月25日上午，江苏省对口支援西藏拉萨市前方指挥部副总指挥、拉萨市政府副市长匡晖率拉萨市政府一级调研员陈建平、市经信局党组书记、副局长索群等一行6人到访省企业联合会，受到省企联会长李琨、特邀会长王宁生、前会长朱波等的热情接待。双方简要介绍了各自工作，并就借助省企联平台开展援藏工作作了探讨交流。双方均表示，要发挥省企业联合会的优势，将拉萨特色产品与江苏广阔市场有效结合起来，实现双方优势互补、互利共赢，推动拉萨经济稳中向好；同时，推动更多优质江苏企业到西藏去、到拉萨去，



支持边疆地区建设，参与拉萨产业发展，为对口支援拉萨，助推拉萨

高质量发展做出江苏更大的贡献。□

省企联参与主办首届长三角百强企业发展论坛



5月11日下午，由新华社、中国企业家联合会、中国企业家协会指导，上海市、江苏省、浙江省、安徽

省企业联合会、企业家协会主办，新华社品牌工作办公室、新华网联合主办，浙江企联企业研究院承办

的首届长三角百强企业发展论坛在浙江德清国际展览中心举行。本次论坛主题是“创新驱动高质量发展打造强劲经济增长极——推动长三角一体化发展行稳致远”，旨在助力企业寻找新的发展机遇、拓展新的发展空间。中国企业家联合会、中国企业家协会党委书记、常务副会长兼秘书长朱宏任发表主旨演讲。

会上发布了《2022长三角品牌影响力百强企业榜单》，举办了长三角百强企业“新华访谈”启动仪式。江苏省企业联合会副会长孙梅出席论坛并参加相关活动。红豆集团总裁助理包军代表江苏企业在会上作了交流发言。□

推动中小企业高质量发展两个“专项行动”出台

针对中小企业创新难、转型难等问题，近日工信部会同相关部门印发《科技成果赋智中小企业专项行动(2023—2025年)》《质量标准品牌赋值中小企业专项行动(2023—2025年)》，助力提升中小企业创新能力和核心竞争力，推动中小企业高质量发展。

科技成果赋智专项行动聚焦加快科技成果汇聚与共享，实现供需精准对接。一方面，推动一批先进适用技术在中小企业落地转化，提升中小企业科技创新能力；

另一方面，促进中小企业产出更多高质量科技成果，不断增强中小企业创新力和竞争力。

质量标准品牌赋值专项行动将坚持质量、标准、品牌一体化推进，提升中小企业在价值链上的地位，引导企业以卓越品质提高质量效益，以标准能力提升市场地位，以品牌信誉增强核心价值，形成综合发展优势。专项行动提出到2025年，中小企业质量标准品牌意识显著增强，综合效能不断提高，质量标准品牌对中小企业生存

发展贡献持续加大，新增相关领域中小企业公共服务平台1000家以上，形成中小企业质量标准品牌优秀标杆300个。

据介绍，“赋智”行动解决的是中小企业创新来源问题，“赋值”行动解决的是价值链地位提升的问题，而前期已经开展的数字化赋能专项行动解决的是数字化转型的问题，三项行动构成了助力提升中小企业创新能力和核心竞争力的“组合拳”。□

(曾阳风)

锻造和锻压行业高质量发展意见发布

近日，工信部等三部门联合印发《关于推动铸造和锻压行业高质量发展的指导意见》(以下简称《意见》)，明确提出到2025年，铸造和锻压行业总体水平进一步提高，保障装备制造业产业链供应链安全稳定的能力明显增强。产业结构更趋合理，产业布局与生产要素更加协同。

《意见》提出，到2035年，行业总体水平进入国际先进行列，形成完备的产业技术体系和持续创新

能力，产业链供应链韧性显著增强，绿色发展水平大幅提高，培育发展一批世界级优质企业集团，培育形成有国际竞争力的先进制造业集群。

《意见》从产品技术、智能化和绿色制造三方面提出了具体目标。提出重点领域高端铸件、锻件产品取得突破，掌握一批具有自主知识产权的核心技术，一体化压铸成形、无模铸造、砂型3D打印、超高强钢热成形、精密冷温热锻、轻

质高强合金轻量化等先进工艺技术实现产业化应用。建成10个以上具有示范效应的产业集群，初步形成大中小企业、产业链上中下游协同发展的良好生态。智能化改造效应凸显，打造30家以上智能制造示范工厂。培育100家以上绿色工厂，铸造行业颗粒物污染排放量较2020年减少30%以上，年铸造废砂再生循环利用达到800万吨以上，吨锻件能源消耗较2020年减少5%。□ (郭宇)

《江苏省航空航天产业发展三年行动计划(2023—2025年)》发布

近日，省政府办公厅印发了《江苏省航空航天产业发展三年行动计划(2023—2025年)》。《行动计划》将围绕大飞机、“两机”及载人航天等国家重大战略需求，聚焦“机、箭、星、船、器”重点领域和沿沪宁重点区域，系统推进自主创新、强链补链、企业培育、开放合作、融合发展等重点工作，加快打

造具有国际竞争力的航空航天产业集群。预计到2025年，全省航空航天产业产值超过1500亿元，新增省级以上专精特新企业50家以上，新增省级以上企业技术中心、工程(技术)研究中心、制造业创新中心、产业创新中心、技术创新中心等各类创新平台10个以上，全省具有较强竞争力的航空航

天产业基地达到10个以上。核心产业研发、制造、服务全面实现数字化，重点企业智能制造能力成熟度达3级及以上，星级上云企业累计达100家左右，创建省级智能制造示范工厂、工业互联网标杆工厂10家左右。绿色制造水平不断提高，创建省级绿色工厂10家左右。□ (王彩娜)

企业繁荣的背后都蕴含着衰退的因素，所谓“物极必反”，企业是一个矛盾的综合体，矛盾在发展过程中一定会向对立面转化。可惜的是，太多曾经辉煌甚至成为产业标杆的企业，却未对繁荣中的危机因素给予足够重视，未能防微杜渐及时发起变革，把危机消灭在萌芽期，以致危机爆发时遭受重创。曾经傲居“世界500强”前列的美国通用电气公司(GE)从巅峰跌落的惨痛教训，足以使我们引以为戒。

从巅峰到低谷： “世界500强”通用电气的启示

□黄卫伟

美国通用电气公司(以下简称“通用电气”)——创建于1878年，其前身为爱迪生电灯公司。创立至今已走过140多年历程。公司于1880年在美国纽交所上市，1896年道琼斯工业平均指数设立，通用电气是最早被纳入指数的12家公司之一，并创造了保留在指数中时间最长的纪录。公司曾是世界范围内少见的国际化、多元化发展的成功典范，业务涉及航空发动机、核电设备、可再生能源、石油天然气、运输机械、精密医疗器械、家用电器、金融服务、数字化等多个领域，业务遍及全球180多个国家。然而，就是这样一家美国标杆型传统企业，也未能摆脱衰退的命运，2018年6月，被剔除出道琼斯工业指数。

这一切，是怎么发生的？

数一数二战略：杰克·韦尔奇时代

通用电气在杰克·韦尔奇首席执行官任内发展达到顶峰。韦尔奇在1981—2001年间担任通用电气董事长兼首席执行官，当时通用电气的业务从烤面包机到发电厂，几乎无所不包。从担任首席执行

官那天起，杰克·韦尔奇就将“持续性的盈利增长”作为自己的经营目标。

1981年12月，在韦尔奇作为公司首席执行官第一次与华尔街分析家见面时，他带来的重大信息像扔了一枚炸弹。他描述通用电气将是这样一家公司：“只有能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，并且坚持要在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置——无论是在精干、高效，还是成本控制、全球化经营等方面都是数一数二，或在某项前沿科技方面遥遥领先，在市场竞争中有明显的优势，才能成为赢家。”——这就是韦尔奇为通用电气制定的新战略，简单明了。

韦尔奇画了三个圆圈，分别代表通用电气公司的三大类业务：即核心业务，包括大型家用电器、照明、涡轮机、运输车辆、发动机和建筑设备；高技术业务，包括医疗、材料、电力、航天、飞机发动机；以及服务业务，包括金融、信息、建筑工程和核能。不在这三个圆圈里的业务，像中央空调、电视、音响、小型电器、开关、电缆等，都属于要整

顿、出售或者关闭的业务。韦尔奇的数一数二战略获得了巨大成功。他就任前的1980年，公司营业收入为268亿美元，20年后的2000年营业收入增加了约5倍，达1298亿美元，纯利润达127亿美元。股票市值由1980年的140亿美元增加到2000年8月的6010亿美元，20年增长了42倍。

向金融服务转型埋下危机伏笔

由于长期实施韦尔奇的数一数二战略，通用电气几乎所有传统业务都达到了该产业的天花板，增长停滞，唯有金融业务——专业保险、专业融资和中间市场融资增幅显著。韦尔奇早在20世纪70年代中期参观了通用电气合作伙伴——日本横河电机工厂的组装线后，就惊叹于日本企业高效的生产体制，他认为在制造业领域与日本企业竞争没有胜算，于是决定进入那些“不受日本企业攻击的领域”。

从他就任通用电气首席执行官后就大胆推进“脱离制造业”战略，经慎重考虑，韦尔奇把目光放在了金融和电视广播两个领域上，开始大力发展金融服务。通用电气金融服务业务发端于20世纪30



年代家电的消费信贷业务，随后扩展到为客户购买公司工业设备时提供的融资租赁服务。

20世纪90年代，通用电气进入信用卡等消费金融、房地产金融领域，在全球范围收购了很多证券公司、租赁公司、消费者金融公司。通用电气凭借“世界最强企业”名声获得高信用评级，在短期金融市场以低成本发行票据筹措资金，然后通过向客户贷款获取利润。1980年，通用电气金融服务集团拥有10家企业，资产110亿美元，仅在北美发展。到2001年，通用电气金融服务集团在48个国家有24家企业和3700亿美元资产，盈利52亿美元，占通用电气公司总收入的41%。

韦尔奇认为，通用电气金融服务集团是将金融和制造业融为一体的典范，让创造性人才与制造业的原则以及资金结合在一起，这种方法确实奏效。但是，这种将金融与制造融为一体的战略，使金融服务收入和利润在通用电气总收入的占比迅速增大，超过40%，从而改变了通用电气公司的经营重心。此外，公司金融服务大量抽走了制造业务的自由现金流，影响了制造业务研发投入，使其发展更显疲态。更重要的是，通用电气不能像银行那样吸收存款，而是靠票据

融资从银行获得借款再贷给客户和消费者赚取利润，这其中隐含着巨大风险。

维持生计：伊梅尔特时代

2001年杰夫里·伊梅尔特(Jeffrey R. Immelt)接替韦尔奇担任首席执行官。此前，伊梅尔特曾担任通用电气医疗系统部门(现称GE Healthcare)总裁兼首席执行官。伊梅尔特继任后，为通用电气规划的战略是一条产业与金融双轮并行的发展道路。在伊梅尔特领导下，公司分拆后的金融板块资产规模已能排名全美前十，但通用电气金融服务相比传统混业经营金融公司的存贷结合式发展模式存在明显缺陷。

通用电气金融公司吸收存款能力薄弱，放贷资金几乎全部来自依托母公司通用电气3A评级的外部融资。美国“9·11事件”及随后的房地产次贷泡沫导致的信贷环境吃紧，使得通用电气金融在2003—2007年年均资金缺口达211亿美元，2007年一度达400亿美元。而同期的产业部门产生的年均63亿美元的净现金流，也被大部分放入通用电气金融资金池。为弥补资金缺口，公司金融依靠发行商业票据进行债权融资。在2008年金融危机前，通用电气是全球最大的商业票据发行商，2006

年和2007年商业票据借款分别达1012.79亿美元和1076.77亿美元。

数据显示，2007年通用电气金融部门的权益乘数(总资产/股东权益)高达11.21，导致通用电气公司整体权益乘数也达到6.89左右，远高于一般制造业公司，这一切表明其中潜藏着巨大风险。2008年金融危机爆发，短期金融市场的流动性急剧萎缩，导致通用电气被迫靠票据的借新还旧勉强维持。金融危机使得通用电气持有的消费者金融和房地产金融产生了大量不良债权。通过对这些债权的清算，公司在2015年提了160亿美元特别损失。金融危机也使通用电气战略从注重研发和制造到金融服务导向的不良后果充分暴露。

通用电气公司金融成为通用电气公司主导业务的20年来，业绩从高速增长到增速不断下降，再到遭受系统性金融危机而濒临破产。而支撑通用电气发展的研发实力及电力、航空、医疗三大核心业务，虽仍保持着全球领先地位，但因企业文化不再注重研发而受到影响。2017年8月通用电气董事会免去伊梅尔特董事长及首席执行官职务，由约翰·弗兰纳里(John Flannery)接任，而后者由于未能扭转通用电气金融业务亏损导致的集团业绩下滑和股票价格大跌趋势，上任仅一年就被董事会撤换。2018年6月通用电气被剔出道琼斯工业指数，跨越20世纪的标志性企业通用电气从神坛上跌落！

剥离金融业务重回制造业

金融危机后，伊梅尔特开始反思，认为韦尔奇留给自己的摊子铺得太大，许多业务都距离高科技的电力、航空、医疗的核心业务太远，这种架构让公司难以在未来挑战下存活下来。因此，2009年伊梅

尔特把韦尔奇在多元化时代并购的媒体和娱乐子公司 NBC 环球卖给了有线电视巨头康卡斯特公司 (ComcastCorp.)。2015 年 4 月通用电气发布“2018 年以前基本退出金融业务”声明,直到分拆金融业务时,公司工业业务回报率是 17%~18%,而金融服务回报率仅有 6%~7%。

而重返制造业不是简单的回归传统。伊梅尔特敏锐地感受到时代的变化,他决定要带领通用电气向“数字化制造”转型。于是,公司开始大幅度增加数字化相关产业投资。2011 年通用电气为提升软件开发能力,在靠近硅谷的加州圣拉蒙建立了全球软件研发中心。该中心目标是自主开发大数据分析及人工智能不可或缺的软件系统,这个为软件开发而在硅谷设立的研发中心 2015 年被扩建为通用电气数字事业部 (GE Digital)。伊梅尔特计划在 2020 年之前将软件开发和数字化服务部门的数字化营业收入规模提升到 150 亿美元,并进入世界软件公司前十名。

韦尔奇时代,通用电气资金主要用于收购金融和媒体公司,对研发领域投资很少,但近年来通用电气对研发领域投资逐年增加。伊梅尔特就任首席执行官前的 2000 财年,通用电气在研发领域投资为 22 亿美元,而在 2016 财年对研发的投资高达 55 亿美元。虽通用电气现在依然实行兼并重组战略,但成长战略已变为通过自身开发新产品、新服务实现内生式增长,这与韦尔奇时代实现战略目标的手段已完全不同。2011 年发布的推行“工业互联网”的平台软件“Predix”就不是通过外部收购获得,而是由公司位于硅谷的软件研发中心开发的。

GE 的启示

通用电气在经历了“脱离制造业”“将金融与制造融为一体”到“重回制造业”的否定之否定螺旋形成长过程后,是否会迎来更有竞争力和更可持续的长期增长,尽管还是未知数,但是我们从通用电气的大起大落中可得到什么启示呢?

第一,企业不能什么赚钱就做什么,什么一时不赚钱就砍掉什么。制定企业的长期战略应深入思考和明确回答彼得·德鲁克的三个经典问题:我们的企业是什么企业?我们的企业将是个什么企业?我们的企业应该是个什么企业?企业应坚持自身的长期定位,不能一味迎合资本市场对利润最大化和价值最大化的短期诉求。尤其是金融业务,本来是作为支持通用电气核心业务的辅助业务发展起来,但由于业务流程简单、资源容易获取、投机性强、在经济繁荣时期回报率较高、通过高杠杆率可迅速做大等等,就不顾风险地投入,甚至为此不惜改变资源配置结构,改变业务组合重心,最终将宏观经济危机的风险直接传导到企业内部,危及企业生存,这是一个深刻的教训!

第二,制定战略须立足于企业长远利益,处理好短期利益与长期利益关系。为什么要数一数二?其中的逻辑是,数一数二是核心竞争力领先的标志,只要取得核心竞争力的优势,规模和利润就会随之而来。数一数二战略的实质是聚焦核心业务,拒绝平庸,做到领先,取得产业市场的垄断地位。韦尔奇在整顿通用电气已有业务组合时推行的是数一数二战略,但面向企业未来战略选择时就背离了这一原则,重新落入什么赚钱就干什么的窠臼,不顾风险追求短期收益,这是战略上的短视。战略须解决实现长远目标和现有能力的差距问题,这才叫真正的战略。

第三,坚持数一数二战略不是一条捷径,而是一条不断强化核心竞争力优势、不断提高产业进入门槛的艰苦卓绝的长期路径。而脱离制造业选择金融业,则是选择了一条增长的捷径,特别是采取票据融资、进入房地产金融和次级贷款领域更是捷径中的捷径。

世上的事都是收益与风险并存的,韦尔奇在任后期背离了数一数二原则,选择了发展金融业务的捷径,虽延续了公司发展的高增长势头,但也让继任者产生对路径的依赖。在伊梅尔特任期内运气就没那么好了。2008 年金融危机重创了通用电气金融业务,严重拖累了整个公司业绩,股价从 2008 年 1 月每股 36 美元跌至 2009 年 3 月每股 7 美元,最终领导层不得不在 2015 年宣布“2018 年以前基本退出金融业务”的决定。

第四,任何成功的战略都有局限性,都有可能在实现目标后迷失方向,这是战略本身的内在矛盾决定的。包括数一数二战略,在其成功实施的同时,其负面因素也在孕育,负面因素就是市场空间的限制。当在一个细分产业市场上做到数一数二后,继续增长的机会在哪里?应根据什么原则选择未来的市场机会?是拓展现有市场空间、在更大的市场范围内发挥已有的数一数二优势,还是进入新的更有前途的市场作为追赶者重新开始数一数二者的征程?韦尔奇或其继任者如能坚持韦尔奇最初提出的数一数二战略,就不会对金融业务过于热衷,不会采取蕴含巨大风险的商业模式寻求快速增长和机会收益以迎合资本市场的诉求。这回到了要深入思考和回答“我们的企业应该是个什么企业”的问题上:战略就是做取舍,没有舍弃就没有战略。

(下转第 35 页)

茶道作为一种以茶为媒的生活艺术,与花道、香道一起并称为“三雅道”。茶道益心、香道静心、花道养心,三者都表达着中国人对“天人合一”的向往,体现了中国传统文化中的古典优雅、愉悦从容,亦可为现代繁忙的人们带来一份别样的安宁,为生活增添几分雅趣。

所谓一壶好茶

□陈国义

对于好茶的定义,作简单的看待,就是个人感到舒适味美者,就是好茶;但作为茶的知音者,对品佳茗,自然有着更深入的体会——除了味美和舒适之外,更要细心体会茶的余韵在口腔内的层次感以及味觉深入至体内神经细胞的各种嬗变,极致处会让人达到进入魂游太虚的忘我境界。

当然,茶品的选择根据个人的取向而定,即使同一道佳茗,有人倾向浓泡品尝,有人独钟淡雅欣赏,也是各说各的好,各有理据。以我个人观点,若两者都能让你感到浓淡相宜,那才算得上是懂得品茗的高人。

一壶好茶,不论绿青红白黑,均犹如四季分明。有幸,我那挑剔的味蕾清晰记录下它们各自最美好的模样——

绿茶:必须能表现出大自然在寒冬过后大地回春的祥和与活性,好让人感到原野的芬芳、晨曦的温暖,如呼吸到高山幽境的负离子,使人立刻轻松愉快,获得如释重负的“放下”之趣。

青茶:分为清香型和浓香型。前者如王者之香为上品,活色生香,通神透体,尽向浑身的毛细血管散去。后者则还原浓郁味醇,口腔瞬间被攻占,中段又仿佛爱侣谈情,甜蜜有加。

红茶:纯美舒适、甜润可口,芬芳自然,如同入秋后观赏山野间枫叶,遍山火红,与落霞相映成趣,让

人倍感神清气爽,暖在心头。

白茶:以福建深山野放者为上,高山不施农药者为次,汤清味雅,水润如山泉,韵细味长,轻身减压,亦是佳品。

黑茶:上十年陈者算是珍品,可泡可煮,煮过后,茶汤清心润肺,灵神通体,闭目养神之际,如刘姥姥畅游大观园,赏心悦目之余轻身自然。其中,以湖南安化茯砖与千两茶最具代表性,较为优质者,属自然长出“金花”,称为冠突散囊菌,为珍品。能陈放10年至20年以上者,被视为祛除“三脂”理想之选,药香明显。

选好茶之后,如何泡出一壶好茶,依靠的是常识与智慧,包括对茶性的理解、水质的选择、水温的应用、浸泡时间的长短,以及器皿的选用等。

一杯好茶的出现离不开闷、醒、温。闷茶、醒茶、温茶,是泡茶过程的几个关键步骤。一壶好茶,常须“步步为营”,个中分寸了然于心。

闷茶:茶入壶开始浸泡时作洗茶之意,过后开始泡饮,视浸泡时间长短,也作闷茶之意。闷茶时间越长,境界口感越高,但万不能以100摄氏度高温浸泡,茶品会变得粗糙感明显,闷泡绿茶则会产生熟汤味,绿茶原香与韵味尽失。

醒茶,亦具两层含义。所有藏上一段时间的茶,在准备开汤前几天须将茶叶倒出散散味,让茶重新接触新鲜空气,像人们过新年一



样,除旧迎新,集聚紫气东来之势。醒茶的第二个含义是,开始泡茶时,先烫热器皿,置茶叶入壶后,盖上壶盖,提起茶壶轻轻摇动片刻,让茶醒觉开味,以饱口福。

温茶,其意有二。如果说闷、闷、泡是以热水烫闷茶叶,倒掉茶汤,等于有醒茶之意,是谓开茶。其二,数巡泡茶过后,茶汤势必会水淡味薄,如愿继续浸泡,特别是最后一泡,可取90摄氏度水温久闷泡,出汤水质软绵,滋味温和厚润。

品茗过程中,合理的投茶量配上适宜的茶器,洗茶之后,闷泡时间适度的茶汤,新茶者,鲜爽味美,陈年茶者,则味纯厚润,绵滑可口,堪称一度好茶。

若茶汤、香气与可口舒适度出现偏差,大致归于以下原因:投茶量过多,茶汤过浓,压着香气透不出来;水温过高,茶素浸出物过量,口感粗糙,出现不和谐味觉;闷泡过久,茶汤苦涩,舌面粗糙,茶素浸出物过浓,茶香被茶汤浓度盖过,滋味消失,变成苦涩味道,令口舌麻木,特别是冲泡新鲜绿茶时,上述缺点非常明显。

沉香、灵壶、活水、知己,均为茶之佳配。夕阳西下,于竹林间、茶室内,拿出一把钟爱了一生的好壶,挑一款古韵新发的蓝印,以飨对面之三两好友,蓝印清颜如芷,汤色却烨若春敷,浅啜慢品,高山上的阳光雨露散落在喉韵,心有驻留。人、茶、器今世偶遇,因缘和合,以茶为鉴,敛心静思,饮茶始得真趣,浮生若茶,甘苦一念。□



南京麦浦园林景观建设工程有限公司



南京麦浦园林景观建设工程有限公司成立于 2006 年，位于南京市浦口区汤泉街道水墨东路 2 号，是一家综合性园林绿化壹级企业、江苏省林业产业化省级重点龙头企业、江苏省农业产业化省级重点龙头企业。

近年来公司承接的园林绿化工程涉及公园、广场、市政道路、商业中心、景观绿化、生态复绿等多方面，获得建设单位好评。公司拥有科技生产基地 3900 亩，总投资 23000 万元，繁育精品苗木、打造特色园艺科技基地，被评为江苏省省级星创天地、南京市创新创业科技示范基地。

董事长任晓毅荣获“全国农村创业创新优秀带头人”、“江苏省优秀企业家”、“江苏省乡土人才“三带”能手”等称号。



江苏南极机械有限责任公司

JIANGSU NANJI MACHINERY CO., LTD



江苏南极机械有限责任公司是一家军民结合型企业，有55年发展历程，为国家高新技术企业、全国环保百强企业、全国科技创新示范企业、全国企业文化建设示范单位、全国机械行业管理示范企业、中国民营幸福企业标杆单位、国家专精特新科技小巨人企业、江苏省船舶配套行业重点企业。公司坐落于江苏省泰兴高新区，占地面积25万平方米，拥有各类设备450多台套，现总资产6亿元。

公司主要生产经营舰船防污染设备、舰船动力系统轴舵系列产品、特种装备及其它舱室机械设备。产品销往全国各大、中船厂，被“南极”长城站、中山站、极地号科考船、远望系列测量船和赴索马里护航编队等国家重点工程广泛选用，并配套出口到二十多个国家和地区。

